جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر فاعليـة تطبيـق وظائف إدارة الموارد البشريـة علـى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

إعداد الطالب
خلف مسلم الرشيدي

إشراف
الأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـــــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2009

الإهداء

إلى والدتي – حفظها الله - ......

إلى زوجتي ....

إلى أبنائي الأحبة ...

إلى إخواني وأخواتي ....

إلى الأصدقاء جميعاً ...

إلى هؤلاء جميعاً أهدي جهدي المتواضع متضرعاً أن يكون خالصاً لوجه الله تعالى.

خلف مسلم الرشيدي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، وأفضل الصلاة والتسليم على سيد الخلـق والمرسلين.

أما بعد ... فلا يسعني – وقد انعم الله تعالى علي بإتمام هـذه الرسـالة – إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل **الأستاذ الدكتور علـي محمـد العضايلة** الذي أشرف على هذه الرسالة، ولم يبخـل علـي بعلمـه وجهـده ووقتـه وملحوظاته الدقيقة، ولما بذل من جهد كبير في مساعدتي في إعداد هذه الرسالة، ولمـا قدمه من عون ومساعدة وتوجيهات سديدة طالت كل جزء من أجزاء الرسالة، وأسهمت في إنجازها بالشكل الصحيح، والشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام **الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر، والدكتور معتصم المجالي، والدكتور هاني الضمور** أعـضاء لجنـة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ليسهموا أيضا في إنجازها بأفـضل صورة.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضـل أعـضاء هيئـة التدريس في جامعة مؤتة الذين أسهموا في تحكيم أدوات الدراسة، ولما بذلوه من جهـد مخلص وبناء.

والله ولي التوفيق

خلف مسلم الرشيدي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
23	نتائج اختبار شيفيه للفروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى لمتغيرات (الخبرة، المستوى الوظيفي).......	64
24	نتائج التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي)	65
25	نتائج اختبار شيفيه للفروق في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمستوى الوظيفي	66

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

خلف مسلم الرشيدي

جامعة مؤتة، 2009

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانة لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم، واسترد منها (373) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (57.4%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين متوسطة.
2. إن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين متوسط.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية من خلال تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمل مع هياكلها التنظيمية. وتعزيز الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية من خلال العمل على تقديم الحوافز التشجيعية للموظفين، وتطوير إجراءات العمل.

Abstract

The Impact of the Effectiveness of Applying the Human Resources on Corporate Performance from Employees' Review in Saudi Ministries in Riyadh

Khalaf Musallam Al-Rasheedi
Mu'tah University, 2009

This study aims at showing the impact of the effectiveness of applying the human resources on corporate performance from employees' review in Saudi ministries in Riyadh. To achieve this goal a questionnaire has been developed to measure the jobs of human resources administration and institutional performance. The study includes 650 employees working at human resources administrations in (18) Saudi ministries. Questionnaires have been distributed. (373) questionnaires have been applicable to analysis; that is to say (57.4%) of the total sample. Also, some suitable statistical methods have been used in order to answer the questions of the study and test its hypotheses.

The study has reached the following conclusions:

1. The effectiveness of applying of human resources from employees' review in Saudi ministries is medium.
2. The level of the corporate performance in Saudi ministries from employees' review in human resources is medium.
3. There is an impact of statistical significance that shows the effectiveness of applying the human resources (attracting and employing employees, evaluating employees' performance, & planning human resources) on corporate performance in Saudi ministries in Riyadh.

The most important recommendations the study has presented are the following:

1. Achieving the effectiveness of the jobs of human resources administration in Saudi ministries through achieving harmony between designing and analyzing jobs and the organizational structures.
2. Enhancing institutional performance in Saudi ministries through offering incentives for encouraging employees and developing work.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تهدف إدارة الموارد البشرية وفق المنظور الإداري الحديث إلى تكوين قـوة عمل مستقرة وفاعلة قادرة على العمل والتميز، فهي تسعى إلى تحديد وتـشخيص احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتزويـدها بالكفـاءات المطلوبـة، وإجـراء التنسيق اللازم للإفادة من موارد المنظمة البشرية بفاعلية، بغيـة تحقيـق أهـداف المنظمة بكفاءة عالية.

ولذلك أصبح الاعتماد على الموارد البشرية، كواحدة من مرتكزات المنظمة الأساسية لاسيما لقدرتها على توفير المعلومات التي يحتاجها متخذي القرار في الوقت المناسب، كما انها تقوم بالعديد من الوظائف الجوهرية للمنظمة من تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، وتوظيف، وتدريب، وتطوير، وتقييم أداء الموظفين، والحوافز، والترقيات وغيرها من الوظائف.

وتتميز وظائف إدارة الموارد البشرية بارتباطها بإدارة المنظمة، حيث انها تشرف على تنظيم علاقة المنظمة بجميع الموظفين في مختلف الادارات. إن نجاح المنظمات في أدائها لمهامها ووظائفها بفاعلية بصورة تكاملية، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية تطبيق الموارد البشرية لوظائفها، حيث تتمثل مهمتها الجوهرية في توفير المعلومات التي يحتاجها الموظفين في المنظمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وبذلك فهي تؤثر ايجاباً على مستويات أداء الموظفين في كافة أقسام المنظمة، وبالتالي على الأداء المؤسسي برمته.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لاستقصاء أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

2.1 مشكلة وأسئلة الدراسة

إن ارتباط وظائف إدارة الموارد البشرية بكافة إدارات المنظمة، جعلها عاملاً أساسياً في تحقيق مستويات الأداء المرغوبة في المنظمة، لذا اصبحت مطالبة بالقيام

بوظائفها بفاعلية لتحقيق اقصى مستويات الأداء، إضافة إلى تطوير وظائفهـا وفقـاً لمتطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية كالتنبؤ بالعرض والطلـب مـن المـوارد البشرية، ووضع الأهداف الاستراتيجية، وتخطيط المسار الوظيفي، وتزويد المنظمة بمخزون من المهارات والكفايات اللازمة للعاملين، وزيادة المقـدرة علـى معرفـة الأداء الحالي والمتوقع، وتحقيق فعالية في أداء الموظفين، وفي حـال نجـاح إدارة الموارد البشرية بالقيام بهذا الدور فإنه سيكون لها عظيم الأثر على الأداء المؤسسي للمنظمة.

وأدركت إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية هذا الدور المنوط بها، فسعت إلى تطوير وتحسين وظائفها، لا سيما في ظل التطور المضطرد الذي تمر به المملكة من توسع في كم ونوعية الخدمات التي تقدمها الوزارات للجمهور، ولمعرفة مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في القيام بوظائفها بفاعلية، فلا بد من تقييم الأداء المؤسسي لهذه الوزارات.

وتكمن مشكلة الدراسة في استقصاء أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية، وتحاول الدراسة الإجابة عن الاسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية؟

3.1 أهمية الدراسة

تشكل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولتها تقديم إطار مفاهيمي لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية فـي مـستوى الأداء المؤسسي، بالاستناد إلى التوجهات الإدارية الحديثة في هذا المجال، والتطرق إلـى تجارب الدول المتقدمة، والتي قد يستفاد منها في المملكة العربية السعودية.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فهي تنبع من كونها تبحث أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية، مما يساعد الجهات المعنية في هذه الوزارات، على إمكانية تبني التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة وصولاً لتحقيق الأداء المؤسسي المنشود من خلال تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بفاعلية. إضافة إلى تقديمها مقياس حديث يكشف عن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات محل الدراسة مما يعطي هذه الدراسة اهمية عملية متميزة في الإفادة من هذا المقياس بتطبيقه على المنظمات الأخرى بغية التعرف على مستوى أدائها المؤسسي.

4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحليل أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في العاصمة الرياض، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تطوير إطار نظري وفكري لوظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده.
2. التعرف إلى مستوى فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في العاصمة الرياض.
3. التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في العاصمة الرياض.
4. استقصاء أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.
5. بيان درجة اختلاف فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.
6. بيان درجة اختلاف مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.

7. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية من خلال رفع مستوى فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

5.1 فرضيات الدراسة

قامت هذه الدراسة باختبار الفرضيات التالية:-

الفرضية الرئيسة الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، وتصميم وتحليل العمل، واستقطاب وتعيين الموظفين، وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموظفين) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض ".

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية تخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض"

الفرضية الفرعية الثانية :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية تصميم وتحليل العمل على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض ".

الفرضية الفرعية الثالثة :

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية استقطاب وتعيين الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض".

الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية تحفيز الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض".

الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية تقيـيم أداء الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض ".

الفرضية الرئيسة الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

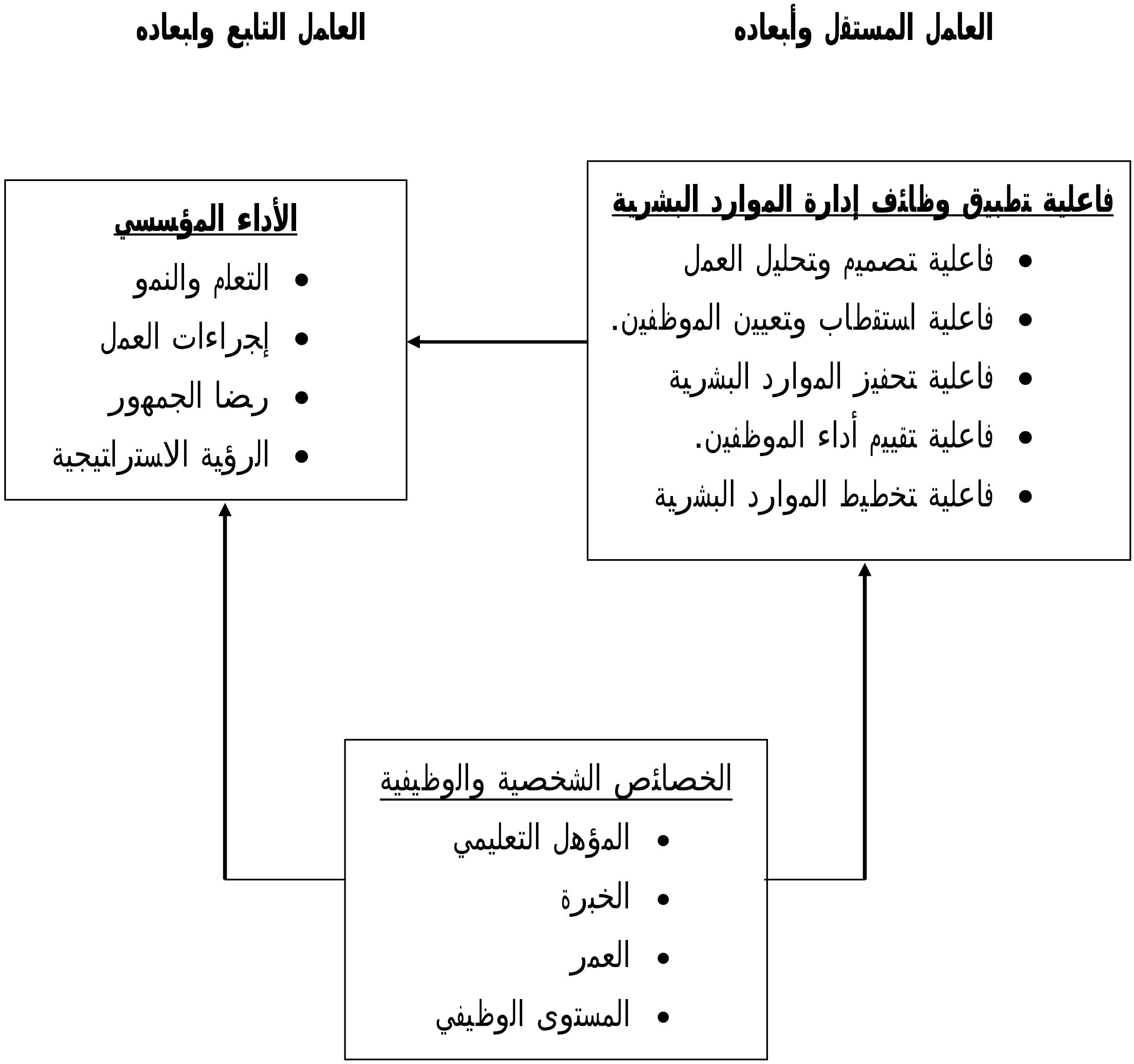
" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي).

6.1 أنموذج الدراسة

الدراسة استندت على اختبار الأنموذج الآتي:

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



7.1 مصطلحات الدراسة الإجرائية:

1- الفاعلية: درجة تحقيق الوزارات السعودية لأهدافها، وقدرتها على الاستمرار من خلال مدى نجاحها في استثمار مواردها المادية والبشرية، وتحقيق أعلى درجات الرضا للعاملين والمراجعين، وامتلاكها ميزة تنافسية عالية.

2- فاعلية تخطيط الموارد البشرية: فاعلية التنبؤ باحتياجات الوزارات السعودية من الأفراد كماً ونوعاً، وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات.

3- فاعلية تصميم وتحليل العمل: فاعلية تحديد خصائص العمل في الوزرات السعودية وسماته، وفاعلية جمع المعلومات والحقائق الواقعية الفعلية عن طبيعة وظائف هذه الوزارات، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها.

4- فاعلية استقطاب وتعيين الموظفين: فاعلية البحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها وتشجيعها للالتحاق بالعمل في الوزارات السعودية في الوقت المناسب وبالنوعية والاعداد المناسبة الملائمة، وفاعلية المفاضلة بين المرشحين للوظائف في هذه الوزرات، واختيار الأفضل لشغل الوظائف المناسبة.

5- فاعلية تحفيز الموارد البشرية: فاعلية الحوافز المقدمة في محيط العمل في الوزارات السعودية، تحقق جذب الأفراد إليها، وتساعد على توجيه أداء العاملين نحو تحقيق الأداء المتميز.

6- فاعلية تقييم أداء الموظفين: فاعلية قياس أداء العاملين في الوزارات السعودية خلال فترة معينة، وبيان مدى مساهمتها في تحقيق اهداف هذه الوزارات.

7- الأداء المؤسسي: قياس الأداء المؤسسي على مستوى الوزارات السعودية لتحقيق استمراريتها، على أن يتضمن مؤشرات مادية، ومؤشرات غير مادية لتوفير تغذية راجعة لمساعدة الموظفين في هذه الوزارات على تحديد المشاكل وفرص التحسين.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 إدارة الموارد البشرية

إن المهمة الاساسية لإدارة الموارد البشرية في التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة يقومون من خلالها بأداء مهام محددة ويلعبون أدواراً محددة. وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية للتأكد من حسن استثمار تلك الموارد في المنظمة ولا تستطيع أية منظمة أن تستثمر مواردها البشرية بالشكل الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة الموظفين، أي وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها من خلال تحليلها.

وتعد عملية إدارة الموارد البشرية عملية جذب، وتطـوير وإدامـة المـوارد البشرية، واستثمار طاقاتهم داخل المنظمة، ويمكن القيام بهذه المهمة من خلال ثلاثة مرتكزات رئيسة؛ جذب نوعيات جيدة من الموارد البشرية المتـوافرة فـي سـوق العمل، وتطوير نوعية الموارد البشرية التي تم الحصول عليها، وإدامـة وصـيانة نوعية الموارد البشرية (سكيرمرون) (Schermerhorn, 1999).

وقام كل من بايرز وريو (Bayars & Rue, 1991) بتعريف إدارة الموارد البشرية على انها "مجموعة من النشاطات التي يتم تـصميمها مـن اجـل تـوفير العنصر البشري في المنظمة من اجل التنسيق بين هذه العناصـر البـشرية". كمـا عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها "سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية تحقيق اهداف المنظمة والعاملين فيه" (ويلن وهنجر) (Wheelen & Hunger, 2000). وتعد إدارة الموارد البشرية، الادارة المسؤولة عـن زيـادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحيق اهداف الفرد والمجتمع(الهيتي، 2005).

وعرفت على انها الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطـوير وتنميـة الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليـات المنظمة حاضرا ومستقبلا وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتهـا وتقـويم

أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة(أبو علفة، 2005).

وتعرف هذه الدراسة ادارة الموارد البشرية بأنها: الادارة المعنية بالقيام بكافة الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، وتقوم بالآتي:

1- تحقيق أهداف الفرد والمجتمع والمنظمة.
2- تخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية أنشطة المنظمة.
3- تحديد السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد.
4- توظيف وقيادة الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

1.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهـداف منهـا (Michelle,2004؛ زويلف، 2001):

1- تمكين الإدارة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل.
2- استغلال أقصى طاقات الموظفين وإمكاناتهم.
3- تدعيم الالتزام لدى الأفراد لنجاح المنظمة من خلال التوجه لجودة أدائهم.
4- دمج سياسات إدارة الموارد البشرية مع خطط العمل وتعزيز ثقافة مناسبة او إذا دعت الحاجة إعادة تشكيل ثقافة غير مناسبة.
5- تطوير مجموعة من السياسات المتماسكة للأفراد والعاملين والتي تعزز مـن استراتيجيات التنظيم لكي تتوافق الموارد مع متطلبات العمل وتطوير الأداء.
6- تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستتر وطاقات الموظفين.
7- خلق نوعية من الظروف يمكن من خلالهـا ان يزدهـر التجديـد والعمـل الجماعي والجودة الكلية.
8- تمكين المنظمة من القيام بالاستخدام الأمثـل للتطـورات العلميـة والتقنيـة والمعلوماتية.
9- الحفاظ على بيئة عمل صحية آمنة.

10- الحصول على الافراد الأكفياء عن طريق تحديد مواصفات العمـل والبحـث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبـات العمـل لتحقيـق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.
11- تحقيق ميزة تنافسية من خلال الادارة الفعالة للموارد البشرية بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة.
12- التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية، وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد.

2.1.2 اهمية إدارة الموارد البشرية:

تـعود اهميـة إدارة الموارد البشريـة فـي المنظمـة إلـى ما يلي: (عبد الباقي، 2000):

1. اكتشاف اهمية العنصر الانساني في العمل كأحد عناصر الانتـاج الأساسـية والدور الهام الذي يمكن ان تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة فـي تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
2. أضفى ظهور النقابات العمالية اهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية اذ عن طريقها اصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل اساسي ومباشـر علـى هـذه الادارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفعال والبناء بين النقابة من جهة وبين إدارة المنشأة من جهة اخرى.
3. أدى نمو حجم المنظمة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الانتاج إلى تزايد كبير في اليد العاملة في المنظمة، مما كان له الأثـر فـي زيـادة مشكلات العمالة والحاجة إلى وحدة ادارية متخصصة تقـوم بمعالجـة هـذه المشاكل.
4. أدى النمو والتطور التعليمي والثقافي إلى زيادة وعي المـوظفين وثقـافتهم، وبالتالي فان طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هـي عليـه فـي السابق مما ادى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري.

5. زاد التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وخلق جو جديد من التفكير في ميادين العمل عن طريق مشاركة الموظفين في الادارة.
6. تسهم ممارسات العنصر البشري في حد كبير في تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات وبطرق مختلفة.

3.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة وظائف أساسية تتمثل: بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، واختيار وتعيين واستقطاب الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية، وفيما يلي عرضاً لهذه الوظائف:

1. تخطيط الموارد البشرية:

إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً يعد من متطلبات استمررها وديمومتها، حيث ان عدم قدرتها على تحديد احتياجاتها بالشكل الدقيق والمناسب سيؤدي إلى القصور في التنبؤ باحتياجات القوى العاملة، وضعف برامجها مما يؤدي إلى حدوث اختناقات وارتباكات في الأداء التنظيمي، وارتفاع كلفة العمل، وتدني رضا الموظفين بها (انتوني وكاكمار) (Anthony & Kacmar, 1999).

وعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الافراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات (الهيتي، 2005).

وعرفت عملية التخطيط للموارد البشرية بانها عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية(انتوني وكاكمار) (Anthony & Kacmar, 1999).

ويقصد بعملية تخطيط الموارد البشرية بأنها الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية (رشيد، 2001). وعرفت بأنها عملية تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستلزمات الداخلية في العملية الانتاجية بشكل متناسق وفاعل وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى افضل النتائج بأقل الجهود والتكاليف(الصيرفي، 2003).

كما أنها وسيلة هامة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والادارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجي المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير او ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل وتكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي للمنظمة، فأي تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة. وتعد عملية تخطيط الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارية، لما لها من ارتباط كبير بالاهداف العامة للمنظمة، وكذلك بالرؤية المستقبلية لها، وباعتبارها وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من العنصر البشري والتخفيف من مشكلات القوى العاملة (الناطور، 2000)؛ (ابو شيخة، 2001)؛ (ماهر، 2004).

سمات عملية تخطيط الموارد البشرية

واليك جملة من السمات التي تتصف بها عملية تخطيط الموارد البشرية، وهي على النحو الآتي:

1. عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
2. يركز التنبؤ على توقع التغير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال وأخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.

3. تعتمد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكـن توفيرها عن نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفـرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.
4. تستهدف عملية تخطيط الموارد البشري توجيه المنظمة إلى افـضل الطـرق للتعامل مع اهدافها بعيدة وقصيرة المدى.
5. تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بكونها استرتيجية مستمرة، اي انها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلـوبين مـن المـوارد البشرية وفي الزمان والمكان المناسبين (الهيتي، 2005).

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

لعمليـة تخطيط الموارد البشريـة مجموعة مـن الأهـداف التـي تنـشد تحقيقهـا يمكن تلخيص هـذه الاهداف بمـا يلـي: (انتوني وكاكمار) (Anthony & Kacmar, 1999)؛ (مصطفى، 1999).

1. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمـل فـي الوقت والمكان المناسب.
2. مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها، إنتاجية أكبر بتكلفة أقل وذلك مـن خلال الحرص على تخفيض تكاليف العمل ومن خلال تأكـد التـوازن بـين العرض والطلب على الموارد البشرية.
3. المحافظة على طاقات الموظفين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحـو العمـل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي، وإنتمائهم للمنظمة.
4. إعداد الميزانية للموارد البشرية سواء في مجال التوظيف او التدريب.
5. تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمـة وبـين اسـتراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
6. التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة سياسية واقتصادية وتـشريعية وتقنية واجتماعية وثقافية بما يكفل استمرارية الموارد البشرية وفعاليتها.

7. وضع خطط وبرامج لتدبير الاحتياجات البشرية كمقابل للتقاعد والنقل والترقية او التوسع في أنشطة الإدارات والأقسام سواء بالتعيين او النقل او الترقية.
8. تهيئة أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية.

أهمية التخطيط لإدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية بالآتي (زويلف، 2001):

1. العناية بالفرد العامل باعتباره العنصر الأساسي في العملية الإدارية.
2. يسهم في تحديد المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف النمو الاقتصادي.
3. الإسهام في تحقيق العمالة الكاملة من خلال إخضاع خطط التنمية الاقتصادية لمتطلبات خطة التنمية البشرية.
4. تحسين المستوى المعيشي للفرد العامل ورفع نصيبه من الناتج القومي الإجمالي.
5. التخطيط لعملية التعليم والتدريب.
6. الإسهام في تحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي من خلال الاستخدام الأمثل للقوى العاملة وزيادة تشغيل العاطلين عن العمل.
7. رفع كفاءة العمليات الانتاجية.
8. التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
9. الإسهام في تمكين المنظمة من توزيع عبء العمل لديها بشكل متوازن على الإدارات العاملة.

خطوات تخطيط الموارد البشرية:

يمر تخطيط الموارد البشرية بسبع مراحل ، وسيتم استعراض هذه المراحل بإيجاز (رشيد، 2001).

1- **تحليل البيئة**: ينقسم تحليل البيئة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث يركز التخطيط للبيئة الخارجية في المنظمات على تحليل بيئاتها الخارجية وما تنطوي عليه من متغيرات تؤثر على الموارد البشرية مستقبلا أما تحليل البيئة

الداخلية فتتمثل بدراسة الوضع القائم للأعمال والعاملين وظروف البيئة التنظيمية للمنظمة..

2- **التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية**: يتم الاستعانة بالمعلومات التي تم جمعها عن البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للعمالة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة ثم تحديد المعروض منها، والتنبؤ بالطلب المتمثل في تحديد الحاجات من الموارد البشرية في المستقبل.

3- **التنبؤ بالعرض**: يتم تقدير العرض كخطوة مكملة لتقدير الطلب من القوى البشرية لسد الاحتياجات لفترة مستقبلية محددة (الكبيسي، 2005).

4- **وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية**: يتم وضع خطط فعالة من شأنها ان تفي بسد الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال إجراء مقارنة بين العرض والطلب لتحديد وتقدير الفائض او العجز في مجال الموارد البشرية.

5- **تنفيذ الخطة**: من خلال تطبيق سياسات الاستقطاب والتوظيف وتدريب الموظفين وغيرها من الانشطة المعنية.

6- **مرحلة المتابعة والتقويم**: بهدف التأكد من ان التنفيذ يتم وفق ما خطط له، واكتشاف اية مشكلات قبل وقوعها ووضع حلول مناسبة لها.

ويمكن القول ان فاعلية التخطيط للموارد البشرية تنبع من خلال، تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، ومشاركة مختلف الادارت في التخطيط، ومراجعة خطة الموارد البشرية، وان تتكامل الخطة مع الخطة الاستريتجية للوزارة، وان تستند خطة الموارد البشرية الى تحليل القوى العاملة.

2. تحليل وتصميم العمل:

يعد تحليل المعلومات والوظائف امتداداً طبيعياً لتصميمها، حيث يبدأ التحليل من النقطة التي انتهى إليها التصميم، وبالتالي فهو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية، التي تكمل ما قام به التصميم، الذي تعتبر نتائجه بمثابة الأساس الذي يقوم عليه تحليل العمل (عقيلي، 2005).

إن تحليل وتصميم العمل يهدف في النهاية لتحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التظيمي وهيكل الوظائف، وبالتالي تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة، والوظيفة

والمنظمة، والفرد والمنظمة، ولهذا الغرض قد تحتاج المنظمة لتغيير محتوى العمل أو تغيير مكان إنجاز العمل، أو وقت إنجازه، ولكي تتمكن المنظمـة مـن تحقيـق أهدافها المحددة فلابد لها من اعتماد بناء وظيفي قائم على أساس التقسيم الـصحيح للعمل والأدوار والمسؤوليات وبشكل متناسق ومتكامل. وتحقيق التناسق والتكامل في البناء الوظيفي للمنظمة يستلزم اختيار مدخل التصميم المناسب لخصائص المنظمـة والعاملين فيها، إضافة إلى أخذه بنظر الاعتبار المحددات البيئية القانونيـة والتقنيـة والاجتماعية على وجه الخصوص (الهيتي، 2005).

إن عملية تحليل الوظائف هي طريقة علمية وعملية لتحديد الوظـائف فـي المنظمة، وبالتالي تحديد الحجم المناسب للمنظمة، وما اذا كانت بحاجة إلـى اعـادة هيكلة او تقليص تكلفة هذه الوظائف والتعرف على الحاجـات التدريبيـة، وتحديـد العبء على الموظفين والمسؤوليات الواقعة عليهم، موقعهم في الهيكل التنظيمي، كما ان تحليل الوظائف يشكل قاعدة صلبة للاختيار والتعيـين والتـدريب والتعـويض والتقييم، ووسيلة فعالة لمساعدة الموظف على معرفة مهامه المحددة (السالم وصالح، 2002).

وعرفت عملية تحليل العمل بأنها عملية يتم من خلالهـا جمـع المعلومـات وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيـصها، وتقـديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصـلاحياتها، والمنـاخ المـادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه والمخاطر والأمراض المهنية المحتملـة التـي تصاحب ادائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة لأدائها. وعرفت بأنها العملية النظامية لدراسـة وجمـع المعلومـات المـرتبط بالعمليـات والمسؤوليات الخاصة بالعمل بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل له وشـروطه او محدداته (عقيلي، 2005، عباس، 2006).

ومن خلال تعريف تحليل الوظائف يتضح بأنه يقوم بتحليل المعلومات التي تم جمعها عن الوظائف من أجل الوصول إلى النتائج التالية:

1. الوصف الوظيفي: ويحدد ويصف أهداف الوظيفة، والمهام الذهنية والجسدية المطلوبة في شاغل الوظيفة.

2. معايير أداء العمل: من خلال تحليل المعلومات المجموعة عن الوظائف، يتم وضع بيان تفصيلي يبين فيه معايير أداء الوظيفة أو العمل.
3. محددات الوظائف والأعمال: هي بيان تفصيلي يوضح المواصفات (الشروط) والخصائص الإنسانية الواجب توفرها في شاغلي الوظائف (عقيلي، 2005).

أهمية تحليل العمل:

تتمثل أهمية تحليل العمل بالآتي:

1- تستند عملية التخطيط للموارد البشرية على تحديد خصائص الأعمال المختلفة ومتطلباتها من المهارات والقابليات.
2- تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لمواصفات الأعمال المختلفة.
3- تعد عملية تحليل العمل الأساس في بناء تصميم البرامج التدريبية والتطويرية.
4- تعتمد المنظمة في تحديد معايير تقويم أداء الموظفين على الوصف الوظيفي.
5- تعد عملية تحليل العمل الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور والرواتب.
6- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم العمل ليتوافق مع الموظفين من ذوي الحاجات الخاصة كالمبدعين (الموهوبين) او المعوقين (جسميا او ذهنيا).
7- تساهم عملية التحليل في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي (عباس، 2006).

ومن أساليب الحصول على المعلومات في تحليل الوظائف؛ المقابلة:

وهي قيام المسؤول عن تحليل الوظائف (المحال) بمقابلة كل من الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه المباشر معاً أو كل على حده بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة، **والاستبانة:** وهي قيام شاغل الوظيفة بتعبئة الاستبانة المعدة سلفاً عن الوظيفة ثم تراجع إجاباته بمعرفة محال الوظائف بعد الموافقة عليها من قبل رئيسه المباشر. **والملاحظة:** وهي تحليل الوظائف في

الاساس على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيف يقوم بتأدية المهام المنوطـة به والأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها (درة وصباغ، 2008).

خطوات تحليل الوظائف

ثمـة خطـوات يشتمـل عليهـا تحليـل الوظائف وهذه الخطوات هـي: (درة والصباغ، 2008)

1- تحديد الغرض من القيام بتحليل الوظائف.
2- تحديد عدد الوظائف التي يجب تحليلها وليس كافة الوظائف.
3- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة.
4- إعداد مسودة لتحليل الوظائف باستخدام احد النماذج المنمطة لوصف الوظائف.
5- إعداد كشوف نهائية لتحليل الوظائف.

معايير تحليل الوظائف

يمكن استخدام معايير تحليل الوظائف التالية للحكم على مدى كفاءة تحليل الوظائف الذي تم إعداده: (درة والصباغ، 2008)

1- ان يتسق تحليل الوظائف زمنياً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات العمل.
2- تناسب اسم الوظيفة مع طبيعة العمل فيها.
3- أن تعبر المعلومات الخاصة بتحليل كل وظيفة عن المظاهر الأساسية لاختلاف هذه الوظيفة عن غيرها من الوظائف.

تصميم العمل

عرفت عملية تصميم العمل بأنها: "العملية التي يـتم مـن خلالهـا تحديـد خصائص العمل وسماته"، فعن طريق التركيز على تصميم الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسة في المنظمة وبجمع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال أو الوظـائف (الهيتي، 2005).

وتوجد ثلاثة مجموعات من العناصر التي لا بد من أخذها كليا او جزئيا عند تصميم الأعمال وهي: (عباس، 2006)

1. العناصر التنظيمية: وهي تمثل المهام المتخصصة في كل عمل وأسلوب تتابع انسيابية هذه المهام بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال العمل في التصميم.
2. العناصر السلوكية: هي العناصر التي يتضمنها محتوى العمل نفسه والمؤثرة على دافعية الموظفين.
3. العناصر البيئية: تعد المتغيرات المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم العناصر المهمة والمحددة لأدائهم، اذ يؤدي تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكائن المستخدمة في تسهيل الأداء او إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع الموظفين من ذوي الحاجات الخاصة بحيث يؤدي إلى تسهيل أدائهم لأعمالهم ويسمى هذا المدخل: المدخل البيولوجي او الهندسة البشرية، وقد يتم تصميم الأعمال وفق المحددات الذهنية او الإدراكية أيضا.

أساليب تصميم العمل:

من أهم الأساليب المستخدمة من قبل المنظمات الإنتاجية والخدمية في تصميم العمل ما يلي : (عباس، 2006)

1. أسلوب تبسيط العمل: يعتمد هذا الأسلوب على تجزئة العمل إلى أبسط المهام وصولا إلى المهام الروتينية.
2. توسيع العمل: تضاف بموجب هذا الأسلوب مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في أعمال الموظفين.
3. التناوب الوظيفي: يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في المنظمة بموجب هذا الأسلوب.
4. الإثراء الوظيفي: إحدى طرق تصميم العمل المستندة إلى نظرية خصائص العمل.

وتجدر الاشارة الى ان فاعلية تحليل وتصميم العمل، تنبع من خلال ان يستند تحليل العمل على اسس موضوعية، وان يتوافق تصميم العمل مع هيكل الوزارة التنظيمي، وان يكون هناك وصف للوظيفة، والاستفادة من نتائج تحليل وتصميم العمل لتطوير الوظائف في الوزارة.

3. استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية:

تعكس عملية الاستقطاب جانبين مهمين من عملية التوظيـف التـي تـشتمل مرحلتين اساسيتين، المرحلة الاولى تبدأ بالبحث عن الكفـاءات المناسـبة وجـذبها وتشجيعها للالتحاق بالعمل في الوقت المناسـب وبالنوعيـات والاعـداد المناسـبة (الاستقطاب) والمرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيـار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة (مرحلة الاختيار) (رشيد، 2001).

عرفت عملية الاستقطاب بانها العملية التي تهدف إلى البحث عـن المـوارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كما وكيفا مـن المـصادرالمختلفة تمهيـدا لاختيارها وسعياً لتحقيق التناسب المطلوب بـين متطلبـات الوظـائف الـشاغرة، ومواصفات شاغليها المحتملين تحقيقا لأهداف المنظمة من الأجل القصير والطويـل (النجار ومصطفى، 1992).

وتعني عملية استقطاب الموارد البشرية كافة النشاطات الإعلامية التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا للراغبين في العمل (حجازي، 2005).

مهام عملية استقطاب الموارد البشرية:

تتضمن عملية استقطاب الموارد البشرية ما يلي (عقيلي، 2005):

1. تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى موارد بشرية.
2. وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل.
3. تحديد مصادر الموارد البشرية.
4. تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها.

أهمية استقطاب الموارد البشرية:

تكتسب عملية الاستقطاب أهميتهـا من كونهـا تسهم فـي الأمـور التاليـة (الهيتي، 2005):

1. توفير عدد كبير من الأشخاص الملاءمين لشغل الوظائف.
2. المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
3. الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية.

4. تحيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية.

العوامل المؤثرة في الاستقطاب:

يتأثر استقطاب القوى البشرية بعدد من العوامل والتي من شأنها ان تسهم في درجة إقبالها على طلب الالتحاق بجهة تنظيمية دون أخرى ومن اهم تلك العوامـل (مصطفى، 1999):

1- الحوافز المادية المباشرة كمقدار الاجور، والحوافز غير المباشـرة، كالنقـل والسكن.

2- اتجاهات طالبي العمل نحو طبيعة ومركز الوظيفة المراد شغلها فـي ضـوء النظرة الاجتماعية لها وتقييمه لشاغلها.

3- مدى توفر فرص التعليم والتدريب المتاحة في الداخل والخارج.

4- فرص الترقي في السلم الوظيفي.

5- جودة البيئة التنظيمية والظروف المحيطة بها.

6- موقع العمل ومدى القرب من محل الإقامة او شبكة النقل ووسائلها ومحـاور الطرق الرئيسة.

7- مدى توفر الرعاية الصحية والاجتماعية.

مصادر عملية استقطاب الموارد البشرية:

يتطلب تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مـن الإدارة ان تحيط بالمصادر التي يمكن اللجوء اليها للحصول على الأفراد الذين تتوفر فـيهم المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وتنقسم مصادر الاختيار إلـى داخليـة وخارجية على النحو التالي (ابو شيخة، 2001):

أ. **مصادر داخلية**: يعتبر العاملون في المنظمة احد المصادر التي يعتمد عليهـا في شغل الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق الترقية والنقل والتدريب.

ب. **مصادر خارجية:** وقد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية لشغل الوظـائف لعدم وجود الأشخاص ذوي المقدرة والتدريب في المنظمة.

العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاستقطاب:

ان وقوع عملية الاستقطاب في أولى مراحل عملية التوظيف يوجب على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لهذه العملية ومن بين تلك العوامل (الهيتي، 2005):

1. العوامل البيئية: وهي المتعلقة بعرض وطلب الموارد البشرية، بالإضافة إلى التركيبة النوعية والعمرية للموارد البشرية ومستويات المعيشة والدخل.
2. المحددات الحكومية: وهي التي يتم فرضها من قبل الحكومة.
3. العوامل التنظيمية: والمتمثلة في الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب وكذلك مدى قدرة الإعلان على تعريف المرشحين بطبيعة الوظائف المعلن عنها.

ويمكن القول ان فاعلية استقطاب وتعيين الموظفين يجب ان تتم من خلال وضع معايير موضوعية للاستقطاب، بلاضافة الى تطوير اساليب الاستقطاب، والاختيار على اساس الكفاءة والخبرة والمهارات، وان تتوافق سياسات التعيين مع اهداف الوزارة.

4. الاختيار والتعيين:

يقصد بالاختيار والتعيين: تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء انسب الموارد البشرية من المرشحين والذين تتوفر فيهم كل مقومات الوظائف وتقليدهم وظائفهم (حجازي، 2005).

وتعتبر عملية الاختيار والتعيين عملية نظمية مخططة تأخذ شكل نظام كامل يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، وتشتمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة، ووفق مبادئ الموضوعية والعدالة والمساواة بين المتقدمين (عقيلي، 2005).

وتعتمد عملية الاختيار والتعيين على منهجية حيث تمثل المراحل التي تشتمل عليها عملية الاختيار والتعيين التي يمر فيها المتقدمون لطلب العمل، وكذلك

الإجراءات التي من المفروض ان تطبقها المنظمات في هذه العملية لتحقيق الاختيار والتعيين السليم، وهذه المراحل هي (عقيلي، 2005):

1. مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها.
2. المقابلة الأولية.
3. الجولة الميدانية.
4. الفحص الطبي.
5. اختيارات التوظيف.
6. مقابلة الاختبار.
7. إعلام المتقدمين بنتائج الاختبارات ومقابلة التعيين.
8. إصدار قرار التعيين تحت الاختبار.
9. إصدار قرار التعيين النهائي.

5. تحفيز الموارد البشرية:

تعتبر الحوافز بمثابة مقابل الأداء المتميز، بغرض ان الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وعليه قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المناصب، كما ان الحوافز تركز على مكافأة الموظفين عن تميزهم في الأداء، وان الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي او ربما وفقا لمعايير اخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض اضافي يزيد عن الأجر (الطائي، 2006).

كما يعد تصميم وتطوير انظمة التعويضات في المنظمات من النشاطات الوظيفية الهامة جدا، وقد حظيت باهتمام العلماء والباحثين في مجالات العلوم الادارية والنفسية لما لها من اهمية بالغة للمنظمة والموظف على حد سواء، فبالنسبة للموظف تؤثر التعويضات والحوافز على مستوى دخله الاقتصادي وبالتالي على مستواه المعيشي، وبالنسبة للدولة واصحاب الأعمال فانها تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل (شاويش، 1996).

وقد عرف التحفيز بأنه: شيء خارجي يوجد في محيط العمل، يجذب اليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها او مثيرات تحرك السلوك الإنساني

وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحـصول علـى المـال وبالتـالي الأداء المتميز(غنيم، 2005).

أنواع الحوافز:

هنالك تصنيفات معينـة يمكـن ان تصنف بموجبهـ ـا الحـوافز هـ ـي: (زويلف، 2001):

1. الحوافز السلبية والإيجابية: فالحوافز السلبية هي خوف الموظفين من العقاب والتهديد، اما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمـي روح الإبـداع والتجديد.
2. الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجـات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة، اما الحوافز المعنوية هي تلـك الحـوافز التي ترضي الحاجات الاجتماعية.
3. حوافز أولية أو أساسية وأخرى: قد تقسم الحوافز لأصناف تتفـق والأنـواع التي تشبعها والتي تشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية.
4. الحوافز الفردية والجماعية: الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة كوحدة واحدة، أما الحوافز الفردية فهي التي تقدم للفرد لوحده.

معايير تحديد الحوافز:

إن تحديد الحوافز يتطلب جملة من المعايير التي لا بد من الاستناد إليها فـي تحديد نوع وكم الحوافز التي يجب تقديمها للموارد البشرية، وهـذه المعـايير هـي (ماهر، 1999):

1. الأداء: يوجد معدل وسطي للأداء تحـدده إدارة المنـشأة بالاعتمـاد علـى مجموعة من المعطيات.
2. المجهود: يتم الاعتماد على هذا المعيار عند وجود صـعوبة فـي اسـتخدام المعيار السابق لأن بعض الأعمال يصعب تحديد مستوى أداء الفـرد فيهـا كالأعمال المكتبية والإدارية.
3. الأقدمية: ويقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في العمل.

4. المهارة: تقوم بعض المنشآت بمنح حوافز ومكافآت بناء علـى الإنجـازات المقدمة من قبل بعض الافراد المميزين.

ويمكن القول ان فاعلية تحفيز الموارد البشرية لابد ان تـتم مـن خـلال مـنح الموظفين الحوافز والمكافات بناء على اسس موضوعية، وتطوير نظام الحوافز بشكل مستمر، وان ترتبط الحوافز بالاداء الوظيفي، بالاضافة الى تحسين نظـام الاجور والرواتب.

6. تقييم أداء الموارد البشرية:

تعد وظيفة تقييم أداء الموظفين من اهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق تقييم الأداء تتمكن المنظمة من الحكم علـى دقـة الـسياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب او اختيار او تعيين، او برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن ان تستخدم العمليـة اذا ما اجادت المنظمة انجازها كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الـصورة القانونيـة والاجتماعية والاخلاقية للمنظمة (الهيتي، 2005).

وتهدف عملية تقييم أداء الموظفين إلى قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينـة وبيان مدى مساهمته فـي تحقيق اهداف الوحدة الإداريـة التي يعمـل بهـا، كمـا يذهب البعض بالنظر إلى عمليـة التقويـم على انهـا: عمليـة اداريـ ـة دوريـة هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفـرد والـسلوكيات التـي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معيـن خططت لـه المنظمـة مـسبقا (السالم والصالح، 2002).

أهداف تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع علـى ثلاثـة مـستويات هـي (العميان، 2002):

1. على مستوى المنظمة: وذلك بإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقـي ورفع مستوى أداء الموظفين.

2. على مستوى المديرين: وذلك بتطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب اليهم ودفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية.
3. على مستوى الفرد العامل: من حيث دفع الموظفين للعمل وشعورهم بالعدالة بان جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالعاملين غير المجتهدين.

فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية نظـرا للفوائد التي يؤديها التقييم وتطبيقها على أسس علمية تتوفر فيها الموضوعية بعيـدة عن التميز والمحسوبية والتمييز ونذكر بعض فوائده (زويلف، 2001):

1. رفع الروح المعنوية: هنالك جو من التفاهم والعلاقات الحسنة سيـسود بـين الموظفين والإدارة حيث يشعر الموظفين ان جهدهم وطـاقتهم فـي تـأديتهم لأعمالهم هي موضع واهتمام من قبل الإدارة.
2. إشعار الموظفين بمسؤوليتهم: عندما يشعر المرؤوسين ان عملهـم سـيكون موضع ثقتهم وهذا سيترتب عليه قرار مستقبله في العمل.
3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
4. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهـم لأعمـالهم وذلـك لمعرفة إلى جانب تحسين الأداء إلى الأفضل.
5. تحديد إمكانية ترقية الفرد لمكافأة على أدائه المتميز.
6. تحديد أوجه القصور لدى الفرد واحتياجاته للتطوير.
7. إجبار الرؤساء ان يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج الأداء وقيمته النهائية.
8. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: عندما تقـوم عمليـة التقيـيم علـى أسـس موضوعية.
9. الرقابة على الرؤساء: تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة علـى مراقبـة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية.

مسؤولية تقييم الأداء:

يوجد عدد من الأفراد او المجموعات الذين بإمكـانهم تقيـيم أداء المـوارد البشرية العاملة، وعملية التقييم لا تنجح الا اذا كان المقيم لأداء الفرد يتابع عملهـم

عن قرب، وفترة المتابعة يجب ان تكون كافية، ويوجد عـدة مـصادر تنـاط بهـا مسؤولية تقييم أداء الأفراد ومن أهمها (بلوط، 2002):

1- الرؤساء المباشرون: الرئيس المباشر هو المشرف على أداء الفـرد، وهـو يعتبر من اهم مصادر تقييم الأداء بسبب معرفة الـرئيس المباشـر بعمـل المرؤوسين.

2- رفاق العمل: اثبتت هذه الطريقة فعاليتها في حالات معينة حيث ان مجموعة الأفراد او فرق العمل أجدر على تقييم أداء زملاءهم من الرؤساء.

3- الأفراد انفسهم (التقييم الذاتي): في بعض الأحيان يعطى للمرؤوسين فرصة لتقييم أدائهم بأنفسهم.

4- الزبائن والحواسيب: تعتبر من المصادر الحديثة في تقييم الأداء حيث يعتبر تقييم الأداء من قبل الزبائن في مؤسسات الخدمات.

5- ويمكن القول بأن فاعلية تقييم اداء الموظفين لابد ان تـستند علـى معـايير موضوعة ومحددة، وان تحقق هذة المعايير رضا الموظفين، وان يتم ابـلاغ الموظفين بنتائج تقييم ادائهم، مع مشاركة الموظفين في وضع المعايير، وان تحقق هذة المعايير العدالة بين الموظفين.

2.2 الأداء المؤسسي

يعد قياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة من الأمـور المهمـة فـي لتحقيق استمراريتها، لذا فإن قياس أدائها يجب ان يتضمن عدة مؤشرات أساسـية، وهي مؤشرات تقيس نشاط المنظمة ككل، وتوفر تغذية عكسية لمساعدة المـوظفين في المنظمة على تحديد المشاكل وفرص التحسين. كما يجب تحديد مقـاييس الأداء على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحددها أهداف المنظمـة، والتـي تمثـل مجموعة العناصر مثل: (الجودة، الوقت، تخفيض التكاليف، خدمة العمـلاء، وأداء المنتج)، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المالية والاجتماعية، وتـساعد مقـاييس الأداء الجيدة على تطابق اهداف الوحدات الفرعيـة مـع الأهـداف الاسـتراتيجية للمنظمة، وتسهل المقارنات عبر الوحدات الفرعية المختلفة، كما يجب ان يتـضمن

نظام قياس الأداء كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتتنوع مقاييس الأداء المؤسسي إلى مالية، وغير مالية، وفيما يلي عرضاً لهذه المقاييس: (كابلان ونورتن) (Kaplan & Norton, 2004)

1- مقاييس الأداء المالية:

شاع استخدام مقاييس الأداء التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية الداخلية نظرا لاهتمام إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين، وهذه المقاييس التي تستخدم في تقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المنشأة مثل: (العائد على الاستثمار، الدخل المتبقي، والقيمة المضافة الاقتصادية)، وهي تعتبر ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي التي تتم على مستوى أعلى من المستويات التشغيلية الدنيا بالمنظمة، والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة(ريف) .(Reeve, 1990)

2- مقاييس الأداء غير المالية:

ان التغيرات في بيئة العمل، وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء، وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنظمة تتلاءم مع الأهداف الإدارية الحديثة مثل: (مقاييس الجودة، أداء المخزون، الانتاجية، المرونة والابتكار)، وتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل(كابلان واتكنسون) .(Kaplan & Atkinson, 1998)

وتعد مقاييس الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية، فهي تمثل محاولة للتأكيد على اهمية توجيه العمليات التشغيلية، ومن ثم ينظر اليها انها تتعلق بتوجيه او جذب الانتباه وليس لحل مشكلات العمل. ان مقاييس الأداء غير المالية لا تحل محل المقاييس المالية، ولكنها تدعمها وتكملها حيث تغطي جوانب عديدة تتعلق بعوامل النجاح الاساسية مثل: (التوقيت المناسب، جودة المنتجات (الخدمة)، والعمليات المتعلقة بالابتكار والتجديد)، ويجب ربط مقاييس الأداء غير المالية ببعضها حتى لا يحدث تعارض بينها، ويكون من الصعب تحديد المبادلات الصحيحة بينها فيشر (Fisher, 1993).

وبالاضافة إلى مقاييس الأداء الكمية، يجب ان تتضمن مقـاييس الأداء غيـر المالية بعض المقاييس الكيفية مثل: (صورة او سمعة المنـتج او الخدمـة، رضـاء وولاء العميل، ورمونة العمليات الداخلية)، والتي تعتبر عناصر هامة لنجاح المنظمة في الأجل الطويل (كابلان) (Kaplan, 1983).

1.2.2 بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء المؤسسي

إن أول نظام لبطاقة الأداء المتوازن صمم من قبل اشركة جنـرال الكتريـك عام (1950) ليكون نظام قياس للأداء المؤسسي (هيندريكس ومينـور ووبـدمان) (Hendricks; Menor & Wiedman, 2004)

وفي بداية عام (1990) قدم كابلان ونـورتن (Kaplan & Norton) مبـدأ بطاقة الأداء المتوازن كاطار لقياس أداء المنظمات، والذي يؤدي تطبيقه للتقليل من اعتماد المنظمات الكلي على المقاييس المالية، ثم قدمت بعد ذلك كأداة إداريـة عـام (1991)، من قبل كابلان ونورتن (Kaplan & Norton)، فهي تـزود المـديرين ومتخذي القرارات بالمقدرة على تطوير المقاييس التي تنبأ بنجاح أو فشل المنظمـة، واقترح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء المؤسسي يدمج المؤشرات الماليـة وغيـر المالية لتزويد المديرين بمعلومات غنية وأكثر ملاءمة عن أداء المنظمـات، وفيمـا يتعلق بالأهداف الاستراتيجية منها، ذلك ان اعتماد نظام بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافيا، حيث ابقى على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير اهداف عملية قياس الأداء وربطها بالاستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أسـاس الأنـشطة (دايفنج وايلبرت وبراون) (Davig; Elbert & Brown, 2004) .

2.2.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من المصطلحات التي اطلقت على بطاقة الأداء المتوازن، فمنهم من سماها بطاقة الانجازات المتوازنة، ومنهم من أطلق عليهـا بطاقـة العلامـات المتوازنة، ومهما اختلفت المصطلحات أو التسميات فان تلك البطاقة تتعلـق بقيـاس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة ككل، وعرف نظام بطاقة الأداء المتـوازن:

"أنه مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمات في اربع مناطق عامة هي (المالية، الزبائن، التعلـيم، والعمليـات الداخليـة)" (كـارليس وبينـون) (Charles & Pineno, 2004).

أما كابلن واتكنسون (Kaplan & Atkinson, 1998) فقد عرفـا بطاقـة الأداء المتوازن بانها (أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلـى أهداف ومقاييس ضمن أربعة أبعاد أساسية هي: الأداء المالي، والعمليات الداخليـة (إجراءات العمل)، ورضا العميل، التعلم والنمو).

وتتيح بطاقة الأداء المتوازن للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خـلال ترجمتها إلى وسيلة لتوصيل النوايا الاستراتيجية، ومتابعـة الأداء وفـق الأهـداف الموضوعة، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الاستراتيجية ومتابعـة الأداء وفق الأهداف الموضوعة، وتستطيع المنظمة التفكير في خططها الاستراتيجية مـن خلال تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة: (منظور العملاء والأطراف ذات الاهتمام، المنظور المالي، منظور عمليـات الأداء الاداري داخل المنظمة، ومنظور النمو والتعلم والابداع)، ولكل منظور وزن وأهمية مختلفة لدى المنظمة، فلا تعتمد المنظمة على مقياس واحد للأداء لكن على مقاييس أخـرى أيضا (الحبيب، 2004).

3.2.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

اقترح كابلن ونورتن (Kaplan, & Norton, 1992) إطاراً محدداً لتسهيل ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أعمال تطبيقية، والذي يتضمن كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية اطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن، وهي نظـام قيـاس وادارة ينظر إلى أداء ضمن أربعة أبعاد أساسية:

1- **المنظور المالي** (كابلن ونورتن) (Kaplan & Norton, 1996) .
2- **منظور العملاء** (ريف) (Reeve, 1990).
3- **منظور العمليات الداخلية (إجراءات العمل)** (كابلن واتكنسون) (Kaplan & Atkinson 1998).

4- **منظور التعلم والنمو** (كابلان واتكنسون) (Kaplan & Atkinson, 1998).

5- **منظور الرؤيا الاستراتيجية** (كابلان ونورتن) (Kaplan & Norton, 2004).

3.2 الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، لاسيما الدراسات التي حاولت دراسة وتحليل العلاقة بين وظائف الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وهذه الدراسات على النحو التالي:

1.3.2 الدراسات العربية

قام (العنزي، 2009) بدراسة بعنوان: "أثر جودة نظم المعلومات الادارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة الى تحليل أثر جودة نظم المعلومات الادارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1- ان المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لجودة نظم المعلومات الادارية في الاجهزة الحكومية في منطقة الرياض جاءت معظمها مرتفعة.

2- أن فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية في منطقة الرياض جاءت بدرجة متوسطة .

3- اشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لجودة نظم المعلومات الادارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية.

4- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو جودة نظم المعلومات الادارية في الاجهزة الحكومية تعزى للعمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

أجرى (التمياط، 2007) بدراسة بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومـات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية"، هدفت إلى معرفـة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوزارات السعودية ودرجة اهميتها والتعرف على إدارة الموارد البشرية الموجودة في هذه الـوزارات، وبيـان أثـر اسـتخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في هذه الوزارات

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالـة إحـصائية بـين اسـتخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجـود علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين استخدام الأجهزة والبرمجيات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجـود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام قواعـد البيانـات وفاعليـة إدارة المـوارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الانترنت وفاعليـة إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحـصائية بـين اسـتخدام نظـم المعلومات الإدارية وفاعلية إدارة الموارد البـشرية، ووجـود علاقـة ذات دلالـة إحصائية بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليـة إدارة المـوارد البشرية، وأخيراً أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علـى فاعليـة إدارة المـوارد البـشرية تعـزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والخبـرة الوظيفية).

أجرى (طرطارة، 2006) دراسة بعنوان: "أثر اسـتخدام نظـم المعلومـات الادارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسـسات العامـة فـي الاردن"، هدفت إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيـين الموظفين، وتدريب الموظفين وتقويم أداء الموظفين) في المؤسـسات العامـة فـي الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (206) فردا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان هنالك اثر دال احصائيا لاستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة فـي وظـائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الاردن، وهناك اثـر دال احـصائيا لكفاءة الموظفين الموظفين في دائرة نظم المعلومات الادارية المحوسبة في وظـائف إدارة الموارد البشرية (الاسـتقطاب، والتعيـين، والتـدريب، وتقيـيم الأداء) فـي

المؤسسات العامة في الأردن، وهناك اثر دال احصائيا لنوعية الاجهزة المـستخدمة في نظم المعلومات الاداريـة المحوسـبة فـي وظـائف إدارة المـوارد البـشرية (الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء) في المؤسسات العامة فـي الأردن، ولا يوجد فروق دالة احصائيا لأثر استخدام المعلومات الاداريـة المحوسـبة فـي وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الاردن تعزى للخـصائص الديمغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

أجرت (الفارسي، 2006) دراسة بعنوان: "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان"، هدفت إلـى معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة (بتحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتطوير، والتحفيـز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين)، والعوامل الشخصية (العمـر، والجـنس، والمـستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية)، على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة من (184) فرداً، واظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال احصائيا لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغييـر التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، ووجود أثر دال احصائيا لأبعاد وظائف الموارد البشرية المتمثلة في تحليل وتـصميم العمـل، وتخطـيط المـوارد البشرية، والاستقطاب، والاختبار، والتدريب والتطـوير والتحفيـز، وادارة الأداء، وعلاقات الموظفين، في تحيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سـلطنة عمان، ولا توجد فروق دالة احصائيا لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيـرات الوظيفيـة (العمـر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والخبرة العملية).

وقام (الحياصات، 2005) دراسة بعنوان: "علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، هدفت إلى معرفة كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء الموظفين، وتدريب الموظفين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، واشتمل مجتمع

الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، حيث تم أخذ المؤسسات التي عدد عامليها (50) عاملاً فأكثر والتي تصدر أكثر من صحيفة، حيث بلغ عددها (4) مؤسسات صحفية، وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية لتوزيع استبانة الدراسة عليها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انه توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وانه توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب الموظفين وأدائها المؤسسي، وتعتبر صحيفتي الرأي والدستور أبرز الصحف في مختلف المجالات الصحفية ما عدا مجال الأخبار المثيرة التي برزت فيها صحيفتي شيحان والشاهد، كما أن آراء العينة اعتبرت صحيفة الرأي هي الأبرز بين باقي الصحف في مختلف المجالات ما عدا الأخبار المثيرة.

وأجرى (اسماعيل، 2005) دراسة بعنوان: "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، هدفت إلى البحث في الارتقاء بأداء الموارد البشرية المستخدمة في المنشآت العامة وتطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد البشرية الاقتصادية المتاحة لها بالشكل الأمثل وتحقيق أهدافها بأقصى كفاية وفاعلية، وتكونت عينة الدراسة من (111) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة ان شركات الغزل والنسيج تعاني من مشكلة اساسية تتعلق بعملية الاختيار والتعيين، وهي عدم توخي الموضوعية والعدالة اثناء القيام بها، وان المجال الذي تستخدم نتائج التقييم بشكل فعلي في تحديده هو تحديد نسبة العلاوات الدورية التي يحصل عليها العاملون بشكل دوري كل سنتين.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

أجـرى مادابوسـي (Madapusi, 2008) دراسـة بعنـوان: " Aligning International Business, Human Resources & Information System Strategies" "تصنيف العمل والموارد البشرية واستراتيجيات نظـم المعلومـات الدولية" هدفت إلى بيان العلاقة بين تصنيف العمل والموارد البشرية واسـتراتيجيات نظم المعلومات الدولية، وأشارت الدراسة إلى أن الشركات تحتاج إلى تصنيف نفسها على مستوى العمل الدولي، واستراتيجيات المـوارد البـشرية لإنجـاز اداء رفيـع المستوى، وكشركات منافسة للسوق فإن نظم المعلومات تعبر عـن عولمـة عمـل الشركات باعتبارها عالمية، إذ تعد ضرورة حتمية لهذه الشركات، للوصـول إلـى ترتيب نظم معلوماتها واستراتيجيات مواردها البشرية، وهذه الدراسة تختبر عالميـة العمال للشركات، والموارد البشرية، واستراتيجيات نظم المعلومات لتطـوير إطـار لتوجيه المديرين لهذه الشركات لتصنيف شركاتهم عالمياً، من حيث نظم المعلومات، واستراتيجيات الموارد البشرية التي تستخدمها عالمياً.

وأجـرى كـل مـن حـسين ووالاس وكورلينـوس (Hussain; Wallace & Cornelius, 2007) بدراسة بعنوان: " The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals" "درجة استخدام وتأثير نظم معلومات الموارد البـشرية علـى مـوظفي المـوارد البشرية"، هدفت إلى معرفة درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وتأثيرهـا على موظفي الموارد البشرية، وقامت الدراسة بتطوير وإدارة مسح علـى مختلـف المنظمات في المناطق محل الدراسة، بالاضافة إلى إجراء المقابلات، وذلك للتعرف على درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، وإجراء مقارنات بين مختلـف المنظمات للوصول إلى تصنيف للمنظمات التي تستخدم نظـم معلومـات المـوارد البشرية، وقد اشارت نتائج الدراسة إلى ان استخدام نظم معلومات الموارد البـشرية كان خياراً استرتيجياً للمنظمات، ويضيف قيمة محسوسة لها، كما بينت النتـائج ان استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر على درجة احتـراف العـاملين فـي الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في درجة اسـتخدام نظـم معلومات الموارد البشرية بين المنظمات تعزى لحجم المنظمة، وكانت هذه الفـروق

لصالح المنظمات الكبيرة، كما بينت الدراسة ايضاً إلى ان استخدام نظـم معلومـات الموارد البشرية ادى إلى مشاركة عاملي الموارد البشرية في وضـع اسـتراتيجية المنظمة بفاعلية نتيجة لخبرتهم في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

وقام بوتنج (Boating, 2007) بدراسـة بعنـوان: The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (HRMS) "دور نظـم معلومـات إدارة المـوارد البشرية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، هدفت إلى استقـصاء دور نظـم معلومات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، واعتمـدت هذه الدراسة على الأساس النظري وقامت الدراسة بمعرفة وجهـة نظـر العـاملين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والمديرين في منظمات مختلفة بـأثر نظـم معلومات إدارة الموارد البشرية في مهام الموارد البـشرية الإسـتراتيجية، وأدوار العمل. وهذه المحاولات سعت للكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً فـي درجـة استخدام نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات الصغيرة والمتوسـطة والكبيرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين المتخصصين في إدارة الموارد البـشرية يعتقدون عدم وجود دور لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية في مهـام المـوارد البشرية الاستراتيجية، ولكنهم يدركونها كتقنية للتمكين. كما بينت نتائج الدراسـة ان رؤساء أقسام الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة يعتقدون أن بوجود دور لـنظام معلومات إدارة الموارد البشرية في دعم استراتيجيات الموارد البشرية. واظهـرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة استخدام نظام معلومات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

أجرى داتش (Dutch, 2004) دراسة بعنوان: " Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices"، هدفت إلى بيان العيوب في حقل إدارة الموارد البـشرية عـن طريـق تجسير أفضل منظور وأفضل ممارسة، وأجريت الدراسـة علـى (114) شـركة صناعية أمريكية، حيث تخدم نتائج الدراسة في مستويات متعددة وتساعد في توضيح منظور إدارة الموارد البشرية الاسـتراتيجية المتنافـسة بالاسـتراتيجية المنظميـة

والثقافية التنظيمية، والأعراف الصناعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء فـي نظـام الموارد البشرية وتحسين المخرجات التنظيمية، وقد تم الاستفادة من هذه الادبية في بناء النموذج وصياغة الفرضيات المتعلقة بالحصة السوقية كمتغيـر تـابع، حيـث أجريت هذه الدراسة في بيئة مختلفة عن بيئة دراسة الباحـث بالاضـافة إلـى ان المتغيرات المستقلة لها كانت تركز على الثقافة التنظيمية والاستراتيجية والأعـراف الصناعية، وهي مختلفة عن المتغيرات المستقلة لدراسة الباحث.

وأجـرى سـتمبرجر (Stemberger, 2002) دراسـة بعنـوان: " The Changing role of the HR Function From An Administrative Transactional orientation into a Strategic Business Partnership" هدفت إلى البحث في تغيير الفكرة عن اهمية دور كبار الموظفين في مجـال إدارة الموارد البشرية، لتقصي الثغرات في مجالات محددة تتعلق بالكفاءة، وتكونت العينة من (300) مستجيب فعلي، واشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة اعطـاء الاهميـة المناسبة للموارد البشرية وقضاياها والى وجود ثغرات في الكفاءة، وقد تم الاستفادة من هذه الادبية في بناء وصياغة الفرضيات المتعلقة بالكفاءة حيـث اختلفـت هـذه الدراسة من حيث تحديد عناصر الكفاءة وتنمية مهارات الفـرد وتطبيـق القـوانين والانظمة في حين ان هذه الادبية اعتمدت على مقارنة الاهمية النسبية لدور الموارد البشرية ومستويات الأداء، ويعتقد الباحث ان هذه الادبية ذات فائدة محدودة من حيث مساهمتها في تحديد العلاقة بين اسـتراتيجية المـوارد البـشرية ومقـاييس الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية.

وأجرى كوستي (Costea, 2002) دراسة بعنوان: " The Role of Human Resource Management in Today Organization, the Case of Cyprus in Comparison with the European Union"، هدفت إلى التعرف على أهمية القضايا الخاصة بإدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمات، وذلك من خلال مشاركة الموارد البشرية في التخطيط والتدريب، والادارة، والتطوير، ومرونة العمل، ومقارنة ذلك مع منظمات قبرص مع المنظمات في الاتحاد الأوروبي، وأهم نتائجها ان مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في تطوير استراتيجية المنظمات عالي

بالإضافة إلى مشاركة إدارة الموارد البشرية في وصول المنظمة إلى التنافس وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة في الأرباح.

3.3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اهتمت الدراسات السابقة بتقييم وظائف الموارد البشرية في المنظمات، والكشف عن العوامل المؤثرة على فاعلية هذه الوظائف كنظام معلومات الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، كما سعت بعض الدراسات إلى بيان أثر وظائف الموارد البشرية على العديد من العوامل كالمناخ التنظيمي، والتغيير والتنظيمي، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى دور وظائف الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسسي، وقد تميزت الدراسة الحالية بتطرقها لهذا الدور.

كما تميزت الدراسة الحالية بقياس الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعد من أفضل المقاييس في قياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة ككل.

واخيراً تميزت هذه الدراسة بتطبيقها على الوزارات السعودية، والتي تشكل بنتائجها، والتوصيات التي تقدمها محوراً في تعزيز فاعلية وظائف الموارد البشرية في هذه الوزارات من ناحية، وتوظيف وظائف الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي في هذه الوزارات من ناحية اخرى.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصـفي باسـتعراض الأدب النظـري المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي بالاضافة إلـى مراجعـة الدراسات السابقة ذات الصلة. واعتمدت الدراسة كذلك على المنهج الميـداني مـن خلال الاعتماد على استبانه تم تطويرها لأغراض هذه الدراسـة لجمـع البيانـات، وتحليلها، من أجل الوصول إلى نتائج تتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبـار فرضياتها، وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل هذه النتائج.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات السعودية، وتم الاعتماد على سجلات الوزارات السعودية لمعرفة عددهم والبالغ (650) موظفاً يعملون في (18) وزارة سعودية، وقد تم توزيع الاستبانات باليد على العاملين في هذه الوزارات، استرجعت بنفس الطريقة بعد أسبوع، علماً بأنه تم الحصول على إذن مسبق من مديري إدارة الموارد البشرية في الوزارات المعنية، حيث تم أخذ كتب رسمية بذلك، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوزارات.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوزارات

الرقم	الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض	اجمالي عدد الموظفين في الوزارة	عدد الموظفين في إدارة الموارد البشرية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة
1.	وزارة الاقتصاد والتخطيط	1500	25	25	15
2.	وزارة البترول	1325	25	25	20
3.	وزارة التجارة والصناعة	1300	20	20	12
4.	وزارة التربية والتعليم	2100	75	75	40
5.	وزارة التعليم العالي	1500	20	20	13
6.	وزارة الثقافة والإعلام	2100	25	25	14
7.	وزارة الخارجية	1640	20	20	11
8.	وزارة الخدمة المدنية	2845	60	60	32
9.	وزارة الداخلية	2123	45	45	30
10.	وزارة الدفاع والطيران	2111	35	35	23
11.	وزارة الشؤون الاجتماعية	1245	35	35	21
12.	وزارة الشؤون الاسلامية	1180	20	20	15
13.	وزارة الشئون البلدية والقروية	1630	35	35	17
14.	وزارة الصحة	2700	70	70	30
15.	وزارة العدل	1142	25	25	18
16.	وزارة العمل	1689	55	55	39
17.	وزارة المالية	2147	30	30	16
18.	وزارة النقل	1450	30	30	18
	المجموع الكلي	**31727**	**650**	**650**	**384**

هذا، وقد تم مسح مجتمع الدراسة بالكامل، حيث وزعت استبانة الدراسة عليهم استرد منها (384) استبانة مشكلة ما نسبته (59%) من مجتمع الدراسة، وقد تم تدقيق الاستبانات وادخالها إلى الحاسوب حيث تم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (373) استبانة مشكلة ما نسبته (57.4%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	108	%29
	دبلوم	124	%33.2
	بكالوريوس	117	%31.4
	دراسات عليا	24	%6.4
الخبرة	أقل من 10 سنوات	176	%47.2
	11- 20 سنوات	109	%29.2
	21- 30 سنة	67	%18
	31 سنة فأكثر	21	%5.6
العمر	25 سنة فأقل	42	%11.3
	26-33 سنة	131	%35.1
	34-41 سنة	95	%25.5
	42 سنة فأكثر	105	%28.2
المستوى الوظيفي	مدير عام	13	%3.5
	مدير دائرة	27	%7.2
	رئيس قسم	69	%18.5
	موظف	264	%70.8

3.3 أداة الدراسة:

لأجل تحقيق اهداف الدراسة، وقياس متغيراتها تم تطوير استبانة بمراجعة الأدب النظري لوظائف إدارة الموارد البشرية والاستبانة المستخدمة في دراسة (التمياط، 2007)، ومراجعة الأدب النظري للأداء المؤسسي والاستبانة المستخدمة في دراسة (نصيرات والخطيب، 2005). وتتكون الاستبانة من ثلاثة اجزاء: الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي)، والجزء الثاني مكون من (24) فقرة يقيس وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية وتقيسه الفقرات (1-5)، وتصميم وتحليل العمل وتقيسه الفقرات (6-9)، استقطاب وتعيين الموظفين وتقيسه الفقرات (10-15)، وتحفيز الموارد البشرية وتقيسه الفقرات (16-19)، وتقييم أداء الموظفين وتقيسه الفقرات (20-24))، واخيراً جاء الجزء الثالث والمكون من (20) فقرة ليقيس الأداء الموسسي بأبعاده (التعلم والنمو وتقيسه الفقرات (25-29)، وإجراءات العمل وتقيسه الفقرات (30-35)، ورضا الجمهور وتقيسه الفقرات (36-39)، والرؤية الاستراتيجية وتقيسه الفقرات (40-44)).

واعتمد لقياس درجات الإجابة لأفراد مجتمع الدراسة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً) ويمثل (5 درجات)، و(بدرجة كبيرة) ويمثل (4 درجات)، و(بدرجة متوسطة) ويمثل (3 درجات)، و(بدرجة قليلة) ويمثل (2 درجة)، (بدرجة قليلة جداً) ويمثل (1 درجة).

واخيراً اعتمدت قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة على معيار يستند إلى انه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأكثر فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي "2.5 -3.49" فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

4.3 الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

عرضت استبانة الدراسة المطورة والمكونة من (40) فقرة على عـدد مـن المتخصصين في مجال الإدارة العامة في جامعـة مؤتـة، والجامعـات الرسـمية السعودية لمعرفة مدى ملاءمة وصلاحية الفقرات المستخدمة لقياس وظـائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وانتماء فقرات الاستبانة للبعد الـذي وضـعت لقياسه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات الهامة للدراسة، وتم إضافة (6) فقرات للجزء المتعلق بقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تم حذف فقرتين من الجزء المتعلق بقياس الأداء المؤسسي لتصبـح استبانة الدراسة بصورتها النهائيـة مكونـة مـن (44) فقـرة (الملحق: أ).

3. 5 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسـة بجميـع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مقبولة، ويبين الجدول رقم (3) قيم معامل الثبات.

الجدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ الفا
وظائف إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	5-1	0.84
	تصميم وتحليل العمل	9-6	0.86
	استقطاب وتعيين الموظفين	15-10	0.87
	تحفيز الموارد البشرية	19-16	0.86
	تقييم أداء الموظفين	24-20	0.85
الأداء المؤسسي	التعلم والنمو	29-25	0.86
	إجراءات العمل	35-30	0.90
	رضا الجمهور	39-36	0.80
	الرؤية الاستراتيجية	44-40	0.90

3. 6 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيـة (Statistical Package for Social Science) (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضـياتها، وذلك على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة للإجابـة عـن أسـئلة الدراسة.
3. اختبار الانحدار المتعدد والتدريجي لاختبار الفرضية الرئيسة الأولـى وفرضياتها الفرعية.
4. تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة.
5. اختبار شيفيه لمعرفة اتجاهات المبحوثين في حال ظهور فروق بنتائج الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة فاعلية تطبيق وظـائف إدارة المـوارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة فاعليـة تطبيـق وظـائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، والجدول رقم (4) يبين ذلك.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض مرتبة تنازلياً

رقم البعد	وظائف إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	الدرجة بالنسبة للمتوسط الحسابي
2	تصميم وتحليل العمل	3.27	0.88	%65.4	1	متوسطة
3	استقطاب وتعيين الموظفين	3.25	0.88	%65	2	متوسطة
4	تحفيز الموارد البشرية	3.11	0.99	%62.2	3	متوسطة
1	تخطيط الموارد البشرية	2.91	0.93	%58.2	4	متوسطة
5	تقييم أداء الموظفين	2.80	0.97	%56	5	متوسطة
	الكلـــــي	**3.07**	**0.78**	**%61.4**	**-**	**متوسطة**

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية بلغ (3.07)، وبأهمية نـسبية بلغـت (61.4%)، وهذا يعني أن فاعلية تطبيق وظـائف إدارة المـوارد البـشرية وفقـاً لتصورات أفراد مجتمع الدراسة متوسطة.

وبتحليل وظائف إدارة الموارد البشرية، يتضح أن وظيفة تـصميم وتحليـل العمل احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وبأهميـة نـسبية بلغـت (65.4%)، في حين احتلت وظيفة تقييم أداء الموظفين المرتبة الأخيـرة بمتوسـط حسابي بلغ (2.80)، وبأهمية نسبية بلغت (56%)، وكانت تصورات أفراد مجتمـع الدراسة لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية متوسطة.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل وظيفة من وظائف إدارة المـوارد البـشرية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات أفـراد مجتمع الدراسة على فقرات وظيفة تخطيط الموارد البشرية، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات وظيفة تخطيط الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	الدرجة بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على اهداف الوزارة ورؤيتها المستقبلية	3.10	1.12	%62	1	متوسطة
2	تشارك مختلف الإدارات في تخطيط الموارد البشرية	3.02	1.13	%60.4	2	متوسطة
3	تتم مراجعة خطة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية وأوضاع سوق العمل	3.01	1.23	%60.2	3	متوسطة
5	تستند خطة الموارد البشرية إلى تحليل القوى العاملة في الوزارة	2.77	1.20	%55.4	4	متوسطة
4	تتكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للوزارة	2.65	1.24	%53	5	متوسطة
	الكلـــــي	**2.91**	**0.93**	**%58.2**	**-**	**متوسطة**

يشير الجدول رقم (5) إلى أن فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البـشرية فـي الوزارات السعودية متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (2.91)، وبأهمية نسبية بلغت (58.2%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمـع الدراسـة متوسطة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (1) التي تـنص علـى "يـتم تحديـد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على اهداف الـوزارة ورؤيتهـا المـستقبلية"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.10) وأهميتها النسبية (62%)، في حين احتلت الفقرة (4) التي تنص على "تتكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للوزارة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.65) وأهميتهـا النـسبية (53%).

ثانياً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لوظيفة تصميم وتحليل العمل :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات أفـراد مجتمع الدراسة على فقرات وظيفة تصميم وتحليل العمل ، والجدول رقم (6) يبـين ذلك.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات وظيفة تصميم وتحليل العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	الدرجة بالنسبة للمتوسط الحسابي
6	يستند تحليل العمل على أسس موضوعية.	3.53	0.99	%70.6	1	مرتفعة
9	يتم الاستفادة من نتائج تـصميم وتحليـل العمـل لتطوير الوظائف في الوزارة التي اعمل بها.	3.32	1.08	%66.4	2	متوسطة
8	يوجد وصف للوظيفة التي اعمل بها.	3.14	1.11	%62.8	3	متوسطة
7	يتوافق تصميم العمل في الوزارة مع هيكلها التنظيمي.	3.09	1.10	%61.8	4	متوسطة
	الكلـــــي	**3.27**	**0.88**	**%65.4**	**-**	**متوسطة**

يشير الجدول رقم (6) إلى أن فاعلية وظيفة تـصميم وتحليـل العمـل فـي الوزارات السعودية متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.27)، وبأهمية نسبية بلغت (65.4%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمـع الدراسـة متوسطة، باستثناء تصوراتهم على الفقرة (1) فقد كانت مرتفعة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص علـى "يـستند تحليـل العمل على أسس موضوعية"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلـغ متوسـطها الحـسابي

(3.53) وأهميتها النسبية (70.6%) في حين احتلت الفقرة (7) التي تـنص علـى "يتوافق تصميم العمل في الوزارة مع هيكلها التنظيمي" المرتبة الأخيـرة بمتوسـط حسابي (3.09) وأهميتها النسبية (61.8%).

ثالثاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لوظيفة استقطاب وتعيين الموظفين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات أفـراد مجتمع الدراسة على فقرات وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين، والجدول رقـم (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	الدرجة بالنسبة للمتوسط الحسابي
13	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الوزارة.	3.49	1.20	%69.8	1	متوسطة
12	يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة.	3.41	1.16	%68.2	2	متوسطة
14	تحقق سياسات استقطاب وتعيين الموظفين رضـا الموظفين في الوزارة.	3.21	1.15	%64.2	3	متوسطة
10	يتم استقطاب الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية.	3.18	1.08	%63.6	4	متوسطة
11	يتم تطوير أساليب استقطاب الموظفين في ضـوء احتياجات الوزارة.	3.13	1.10	%62.6	5	متوسطة
15	ترتبط سياسات استقطاب وتعيين المـوظفين فـي الوزارة بالاحتياجات المستقبلية لها.	3.09	1.21	%61.8	6	متوسطة
	الكلـــــي	**3.25**	**0.88**	**%64**	**-**	**متوسطة**

يشير الجدول رقم (7) إلى أن فاعلية وظيفة استقطاب وتعيين الموظفين فـي الوزارات السعودية متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.25)، وبأهمية نسبية بلغت (64%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تـصورات أفـراد مجتمـع الدراسـة متوسطة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (13) التي تنص على "تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الوزارة"، جاءت بالرتبة الأولـى، إذ بلـغ متوسـطها الحـسابي (3.49) وأهميتها النسبية (69.8%) في حين احتلت الفقرة (15) التي تنص علـى

"ترتبط سياسات استقطاب وتعيين الموظفين في الوزارة بالاحتياجات المستقبلية لها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) وأهميتها النسبية (61.8%).

رابعاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لوظيفة تحفيز الموارد البشرية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات أفـراد مجتمع الدراسة على فقرات وظيفة تحفيز الموارد البشرية، والجدول رقم (8) يبـين ذلك.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات وظيفة تحفيز الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	الدرجة بالنسبة للمتوسط الحسابي
18	ترتبط الحوافز والمكافآت بالأداء الوظيفي.	3.17	1.11	%63.4	1	متوسطة
16	يتم منح الموظفين في الوزارة الحوافز والمكافآت بناء على أسس موضوعية.	3.13	1.16	%62.6	2	متوسطة
19	يتم تطوير وتحسين نظام الأجور والرواتب وفقـاً لاحتياجات الموظفين.	3.09	1.15	%61.8	3	متوسطة
17	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الـوزارة التي اعمل بها باستمرار.	3.06	1.24	%61.2	4	متوسطة
	الكلـــــي	**3.11**	**0.99**	**%62.2**	**-**	**متوسطة**

يشير الجدول رقم (8) إلى أن فاعلية وظيفة تحفيز المـوارد البـشرية فـي الوزارات السعودية متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.11)، وبأهمية نسبية بلغت (62.2%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمـع الدراسـة متوسطة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (18) التي تنص على "ترتبط الحوافز والمكافآت بالأداء الوظيفي"، جاءت بالرتبة الأولـى، إذ بلـغ متوسـطها الحـسابي (3.17) وأهميتها النسبية (63.4%) في حين احتلت الفقرة (17) التي تنص علـى "يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الوزارة التي اعمل بها باستمرار" المرتبـة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) وأهميتها النسبية (61.2%).

خامساً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لوظيفة تقييم أداء الموظفين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات أفـراد مجتمع الدراسة على فقرات وظيفة تقييم أداء الموظفين، والجدول رقـم (9) يبـين ذلك.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات وظيفة تقييم أداء الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	الدرجة بالنسبة للمتوسط الحسابي
20	يستند تقييم أداء الموظفين في الوزارة التي اعمل بها على معايير محددة وموضوعة مسبقاً	3.15	1.10	%63	1	متوسطة
21	تحقق معايير تقييم أداء الموظفين رضا الموظفين في الوزارة التي اعمل بها.	2.94	1.22	%58.8	2	متوسطة
23	يشارك الموظفين الإدارة في وضع معايير الأداء المعيارية	2.73	1.27	%54.6	3	متوسطة
22	يتم ابلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم.	2.64	1.24	%52.8	4	متوسطة
24	تحقق معايير الأداء الموضوعة العدالة والمساواة بين الموظفين	2.55	1.18	%51	5	متوسطة
	الكلـــــي	**2.80**	**0.97**	**%56**	**-**	**متوسطة**

يشير الجدول رقم (9) إلى أن فاعلية وظيفـة تقيـيم أداء المـوظفين فـي الوزارات السعودية متوسطة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (2.80)، وبأهمية نسبية بلغت (%56). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تـصورات أفـراد مجتمـع الدراسـة متوسطة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (20) التي تنص على "يستند تقييم أداء الموظفين في الوزارة التي اعمل بها على معايير محددة وموضوعة مسبقاً"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.15) وأهميتها النسبية (%63) في حين واحتلت الفقرة (24) التي تنص على "تحقـق معـايير الأداء الموضـوعة العدالـة والمساواة بين الموظفين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.55) وأهميتها النـسبية (%51).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية، والجدول رقم (10) يبين ذلك.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض مرتبة تنازلياً

رقم البعد	أبعاد الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
4	الرؤية الاستراتيجية	3.21	0.93	%64.2	1	متوسط
3	رضا الجمهور	3.11	0.87	%62.2	2	متوسط
2	إجراءات العمل	3.09	0.88	%61.8	3	متوسط
1	التعلم والنمو	3.01	0.92	%60.2	4	متوسط
	الكلـــــي	3.10	0.79	**%62**	**-**	متوسط

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية بلغ (3.10)، وبأهمية نسبية بلغت (62%)، وهذا يعني أن الأداء المؤسسي وفقاً لتصورات أفراد مجتمع الدراسة متوسط.

وبتحليل أبعاد الأداء المؤسسي، يتضح أن بعد الرؤية الاستراتيجية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وبأهمية نسبية بلغت (64.2%) في حين احتل بعد التعلم والنمو المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، وبأهمية نسبية بلغت (60.2%)، وكانت تصورات أفراد مجتمع الدراسة لهذه الأبعاد متوسطة.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة للتعلم والنمو:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد التعلم والنمو، والجدول رقم (11) يبين ذلك.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد التعلم والنمو مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
28	تقدم الوزارة دورات تدريبية للموظفين.	3.28	1.11	%65.6	1	متوسط
25	تقوم الوزارة باتخاذ الاساليب المناسبة لرفع مستوى تعلم الموظفين.	3.15	1.04	%63	2	متوسط
27	تسمح انظمة الوزارة بالتقدم الوظيفي للعاملين عند حصولهم على مؤهلات جديدة.	2.99	1.18	%59.8	3	متوسط
29	تقدم الوزارت بعثات اكاديمية للموظفين بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي المحلية والدولية.	2.84	1.23	%56.8	4	متوسط
26	تقدم الوزارة الحوافز التشجيعية للموظفين لتشجيعهم على النمو.	2.81	1.19	%56.2	5	متوسط
	الكلـــــي	3.01	0.92	**%60.2**	**-**	متوسط

يشير الجدول رقم (11) إلى أن مستوى التعلم والنمو في الوزارات السعودية متوسط، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.01)، وبأهمية نسبية بلغت (60.2%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمع الدراسة متوسطة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (28) التي تنص على "تقدم الوزارة دورات تدريبية للموظفين"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.28) وأهميتها النسبية (65.6%) في حين احتلت الفقرة (26) التي تنص على "تقدم

الوزارة الحوافز التشجيعية للموظفين لتشجيعهم على النمو" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) وأهميتها النسبية (56.2%).

ثانياً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لإجراءات العمل:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتـصورات أفـراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد إجراءات العمل، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد إجراءات العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
30	يتم تبـسيط اجـراءات العمـل باسـتخدام الأساليب الحديثة في تصميم العمل.	3.21	1.06	%64.2	1	متوسط
35	يتم تطـوير إجـراءات العمـل لتواكـب المستجدات التكنولوجية والمعلوماتية.	3.12	1.11	%62.4	2	متوسط
31	يتم تحسين اجراءات العمل وفقـاً لوصـف وتوصيف الوظائف.	3.11	1.07	%62.2	3	متوسط
33	يتم تبسيط إجراءات العمل وفقـاً لخريطـة توزيع العمل.	3.10	1.06	%62	4	متوسط
34	يتم تحسين البناء التنظيمي من اجل تطوير إجراءات العمل في الوزارة التي اعمل بها.	3.03	1.07	%60.6	5	متوسط
32	تحقق الاجراءات المتبعة في الوزارة رضا الموظفين.	2.95	1.07	%59	6	متوسط
	الكلـــــي	**3.09**	**0.88**	**%61.8**	**-**	**متوسط**

يشير الجدول رقم (12) إلى أن مستوى إجراءات العمـل فـي الـوزارات السعودية متوسط، إذ بلغ متوسـطه الحـسابي (3.09)، وبأهميـة نـسبية بلغـت (61.8%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمـع الدراسـة متوسطة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (30) التي تنص علـى "يـتم تبـسيط اجراءات العمل باستخدام الأساليب الحديثة في تصميم العمل"، جاءت بالرتبة الأولى،

إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.21) وأهميتها النسبية (64.2%) في حين احتلت الفقرة (32) التي تنص على "تحقق الاجراءات المتبعة في الوزارة رضا الموظفين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95) وأهميتها النسبية (59%).

ثالثاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لرضا الجمهور:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد رضا الجمهور، والجدول رقم (13) يبين ذلك.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد رضا الجمهور مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
39	يتم تقديم الخدمة للجمهور ببساطة وسهولة.	3.35	1.04	%67	1	متوسط
37	يهتم المسؤولون في الوزارة ويتابعوا شكاوي واقتراحات المراجعين.	3.19	1.11	%63.8	2	متوسط
36	تحقق الخدمات من قبل الوزارة رضا المراجعين.	3.13	1.05	%62.6	3	متوسط
38	تهتم الوزارة بالاتصال بجمهورها باستمرار لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم.	2.77	1.20	%55.4	4	متوسط
	الكلـــــي	**3.11**	**0.87**	**%62.2**	**-**	**متوسط**

يشير الجدول رقم (13) إلى أن مستوى رضا الجمهور في الوزارات السعودية متوسط، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.11)، وبأهمية نسبية بلغت (62.2%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمع الدراسة متوسطة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (39) التي تنص على "يتم تقديم الخدمة للجمهور ببساطة وسهولة"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.35) وأهميتها النسبية (67%) في حين احتلت الفقرة (38) التي تنص على "تهتم الوزارة

بالاتصال بجمهورها باستمرار لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.77) وأهميتها النسبية (55.4%).

رابعاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة للرؤية الاستراتيجية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية، والجدول رقم (14) يبين ذلك.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
41	يعمل الموظفين على تحقيق رؤية الوزارة الاستراتيجية.	3.29	1.08	%65.8	1	متوسط
42	الرؤية الاستراتيجية للوزارة رؤية طويلة الأمد	3.28	1.07	%65.6	2	متوسط
43	يستند التخطيط الاستراتيجي في الوزارة لرؤيتها الاستراتيجية.	3.25	1.09	%65	3	متوسط
40	تمتلك الوزارة رؤية استراتيجية معلنة (رسالة الوزارة).	3.23	1.10	%64.6	4	متوسط
44	يمتلك الموظفون المعرفة برؤية الوزارة الاستراتيجية المستقبلية.	2.96	1.17	%59.2	5	متوسط
	الكلـــــي	**3.21**	**0.93**	**%64.2**	**-**	**متوسط**

يشير الجدول رقم (13) إلى أن مستوى الرؤية الاستراتيجية في الوزارات السعودية متوسط، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.21)، وبأهمية نسبية بلغت (64.2%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد مجتمع الدراسة متوسطة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (41) التي تنص على "يعمل الموظفين على تحقيق رؤية الوزارة الاستراتيجية"، جاءت بالرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.29) وأهميتها النسبية (65.8%) في حين احتلت الفقرة (44) التي تنص على "يمتلك الموظفون المعرفة برؤية الوزارة الاستراتيجية المستقبلية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.96) وأهميتها النسبية (59.2%).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، وتصميم وتحليل العمل، واستقطاب وتعيين الموظفين، وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموظفين) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، وتصميم وتحليل العمل، واستقطاب وتعيين الموظفين، وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموظفين) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، والجدول (15) يبين اختبار صلاحية نموذج الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الفرضية الرئيسة الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	137.171	5	27.434	108.54	*0.00
الخطأ	92.761	367	0.253		
الكلي	229.933	372			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل التحديد (R^2) = 0.597

يتبين من معطيات الجدول رقم (15) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (108.54) بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى دلالة (α≤0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، وتصميم وتحليل العمل، واستقطاب وتعيين الموظفين، وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموظفين) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (59.7%) من التباين في المتغير التابع الأداء

المؤسسي، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظـائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، وتصميم وتحليل العمل، واستقطاب وتعيين الموظفين، وتحفيز الموارد البشرية، وتقييم أداء الموظفين) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

الأبعاد المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
استقطاب وتعيين الموظفين	0.26	0.06	0.29	4.69	*0.00
تقييم أداء الموظفين	0.19	0.05	0.24	3.98	*0.00
تخطيط الموارد البشرية	0.19	0.05	0.22	4.18	*0.00
تحفيز الموارد البشرية	0.07	0.05	0.09	1.46	0.15
تصميم وتحليل العمل	0.06	0.05	0.07	1.40	0.16

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

يظهر الجدول رقم (16) أن وظائف الموارد البـشرية (اسـتقطاب وتعيـين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) لها أثـر علـى الأداء المؤسسي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لهذه الوظائف على التوالي (4.69، 3.98، 4.18)، بقيمة احتمالية (0.00) لكل منها وهي أقل من مستوى الدلالـة (α≤0.05)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعـاد (0.29، 0.24، 0.22) علـى التوالي.

ويلاحظ كذلك ان وظيفتي الموارد البشرية (تحفيز الموارد البشرية، وتصميم وتحليل العمل) ليس لهـما أثر على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة لهما على التوالـي (1.46، 1.40) بقيـم احتمالية (0.15، 0.16) علـى التـوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بتدني معامل (Beta) لهمـا (0.09، 0.07).

وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تحفيز الموارد البشرية، وتصميم وتحليل العمل) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض"، وترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض".

الفرضية الفرعية الأولى وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05) لفاعلية تخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

استخدم اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر فاعلية تخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية تطبيق تخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B
*0.00	16.51	0.65	0.03	0.55

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≥0.05)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.423

يظهر الجدول (17) أن فاعلية تخطيط الموارد البشرية لها أثر على الأداء المؤسسي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (16.51)، بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (α≥0.05)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) حيث بلغت (0.65) على التوالي. كما ان تخطيط الموارد البشرية تفسر (42.3%) من التباين في الأداء المؤسسي، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية العدمية، وتقبل

الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لفاعلية تخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض ".

الفرضية الفرعية الثانية وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لفاعلية تصميم وتحليل العمل على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

استخدم اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر فاعلية تصميم وتحليل العمل على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية تصميم وتحليل العمل على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B
*0.00	13.51	0.57	0.04	0.51

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.33

يظهر الجدول (18) أن فاعلية تصميم وتحليل العمل لها أثر على الأداء المؤسسي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (13.51)، بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) حيث بلغت (0.57) على التوالي. كما ان تصميم وتحليل العمل تفسر (33%) من التباين في الأداء المؤسسي، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لفاعلية تصميم وتحليل العمل على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض ".

الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لفاعلية استقطاب وتعيين الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

استخدم اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر فاعلية استقطاب وتعيين الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، والجدول (19) يبين ذلك.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية استقطاب وتعيين الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
0.61	0.04	0.67	17.52	*0.00

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.453

يظهر الجدول (19) أن فاعلية استقطاب وتعيين الموظفين لها أثر على الأداء المؤسسي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (17.52)، بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (α≤0.05)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) حيث بلغت (0.67) على التوالي. كما ان استقطاب وتعيين الموظفين تفسر (45.3%) من التباين في الأداء المؤسسي، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لفاعلية استقطاب وتعيين الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض ".

الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (0.05≥α) لفاعلية تحفيز الموارد البشرية على الأداء المؤسـسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

استخدم اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر فاعلية تحفيز المـوارد البـشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، والجـدول (20) يبين ذلك.

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية تحفيز الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B
*0.00	16.57	0.65	0.03	0.52

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≥α)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.425

يظهر الجدول (20) أن فاعلية تحفيز الموارد البشرية لها أثـر علـى الأداء المؤسسي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (16.57)، بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05≥α)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) حيث بلغـت (0.65) على التوالي. كما ان تحفيز الموارد البشرية تفسر (42.5%) من التباين في الأداء المؤسسي، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضـية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) لفاعلية تحفيز الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات الـسعودية فـي منطقة الرياض ".

الفرضية الفرعية الخامسة وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≤α) لفاعلية تقييم أداء الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

استخدم اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر فاعلية تقييم أداء الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، والجدول (21) يبين ذلك.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية تقييم أداء الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B
*0.00	17.72	0.68	0.03	0.55

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05≤α)

معامل التحديد المعدل (R^2) = 0.459

يظهر الجدول (21) أن فاعلية تقييم أداء الموظفين لها أثر على الأداء المؤسسي حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (17.72)، بقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05≤α)، وهذا معزز بارتفاع معاملات (Beta) حيث بلغت (0.68) على التوالي. كما ان تقييم أداء الموظفين تفسر (45.9%) من التباين في الأداء المؤسسي، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≤α) لفاعلية تقييم أداء الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض ".

الفرضية الرئيسة الثانية وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لتصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي).

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي)، والجدول رقم (22) يبين ذلك.

الجدول رقم (22)

نتائج التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي)

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	3.04	0.79	1.08	0.36
	دبلوم	3.00	0.76		
	بكالوريوس	3.11	0.82		
	دراسات عليا	3.29	0.68		
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.07	0.75	2.70	*0.05
	11- 20 سنوات	3.09	0.83		
	21- 30 سنة	2.89	0.78		
	31 سنة فأكثر	3.43	0.69		
العمر	25 سنة فأقل	3.25	0.55	1.02	0.38
	26-33 سنة	3.05	0.79		
	34-41 سنة	3.00	0.82		
	42 سنة فأكثر	3.08	0.81		
المستوى الوظيفي	مدير عام	3.36	0.86	3.08	*0.03
	مدير دائرة	3.40	0.71		
	رئيس قسم	3.14	0.80		
	موظف	3.00	0.77		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، العمر)، وبالتالي قبول الفرضية العدمية لها جزئياً، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة على التوالي (1.08، 1.02) بقيم احتمالية (0.36، 0.38) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≤0.05).

في حين أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمتغيرات (الخبرة، المستوى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة على التوالي (2.70، 3.08) بقيمة احتمالية (0.05، 0.03) وهي مساوية أو أقل لمستوى الدلالة (α≤0.05). ولتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول رقم (23) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (23)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمتغيرات (الخبرة، المستوى الوظيفي)

المتغير	المتوسطات الحسابية	أقل من 10 سنوات (3.07)	11-20 (3.09)	21-30 (2.89)	31 سنة فأكثر (3.43)
الخبرة	أقل من 10 سنوات(3.07)	-	0.02	0.18	*0.36
	11-20 (3.09)		-	0.20	0.34
	21-30 (2.89)			-	*0.54
	31 سنة فأكثر(3.43)				-
	المتوسطات الحسابية	مدير عام (3.36)	مدير دائرة (3.40)	رئيس قسم (3.14)	موظف (3.00)
المستوى الوظيفي	مدير عام(3.36)	-	0.04	0.22	0.36
	مدير دائرة (3.40)		-	0.26	*0.40
	رئيس قسم (3.14)			-	0.14
	موظف(3.00)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

يشير اختبار شيفية في الجدول رقم(23) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة لصالح الفئة اقل من 10 سنوات والفئة من (21-30)سنة وبالتالي تقبل

الفرضية البديلة جزئياً (وجود اثر ذو دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة). كمـا يـشير اختبار شيفية أيضاً الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المستوى الوظيفي حيـث ان فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من قبل مـديري الـدوائر اعلـى مـن الموظفين، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة جزئياً (وجود اثر ذو دلالـة احـصائية تعـزى لمتغير المستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة وتنص على أنه: لا توجد فـروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (0.05≥α) لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي).

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في تصورات المبحـوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبـرة، العمر، المستوى الوظيفي)، والجدول رقم (24) يبين ذلك.

الجدول رقم (24)

نتائج التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي)

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فأقل	3.02	0.82	2.07	0.10
	دبلوم	3.10	0.77		
	بكالوريوس	3.11	0.77		
	دراسات عليا	3.46	0.72		
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.07	0.80	1.03	0.38
	11- 20 سنوات	3.13	0.77		
	21- 30 سنة	3.06	0.82		
	31 سنة فأكثر	3.37	0.60		
العمر	25 سنة فأقل	3.30	0.59	2.25	0.08
	26-33 سنة	3.07	0.84		
	34-41 سنة	2.97	0.78		
	42 سنة فأكثر	3.18	0.77		
المستوى الوظيفي	مدير عام	3.56	0.78	3.51	*0.02
	مدير دائرة	3.23	0.69		
	رئيس قسم	3.26	0.72		
	موظف	3.03	0.80		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α)

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر)، وبالتالي قبول الفرضية العدمية لها، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة على التوالي (2.07، 1.03، 2.25) بقيم احتمالية (0.10، 0.38، 0.08) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة (α≥0.05).

في حين أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.51) بقيمة احتمالية (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة (α≥0.05). ولتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول رقم (25) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (25)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمستوى الوظيفي

المتوسطات الحسابية	مدير عام (3.56)	مدير دائرة (3.23)	رئيس قسم (3.26)	موظف (3.03)
مدير عام(3.56)	-	0.33	0.30	*0.53
مدير دائرة (3.23)		-	0.03	0.20
رئيس قسم (3.26)			-	*0.23
موظف(3.03)				-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05)

يشير اختبار شيفية أيضاً الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المستوى الوظيفي حيث ان الأداء المؤسسي من وجهة نظر المدراء العامين، ورؤساء القسام اعلى منها لدى الموظفين، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة جزئياً(وجود اثر ذو دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي).

3.4 ملخص النتائج

خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظـائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى لمتغيـرات (الخبرة، المستوى الوظيفي). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحـصائية لتـصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي، العمر). ووجـود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفيـة (المؤهـل التعليمـي، الخبرة، العمر).

4.4 مناقشة النتائج:

تناولت الدراسة تحليل أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج:

1. بينت النتائج أن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البـشرية فـي الـوزارات السعودية متوسطة، وأن وظيفة تصميم وتحليل العمل احتلت المرتبة الأولى فـي حين احتلت وظيفة تقييم أداء الموظفين المرتبة الأخيرة، وكانت تصورات أفـراد مجتمع الدراسة لجميع وظائف إدارة الموارد البشرية متوسـطة. وتُفـسر هـذه النتيجة بسبب التقيد الشديد بالبيروقراطية في الوزارات السعودية، والتي قد تكون سبباً امام تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، لاسيما في ظل دخول تكنولوجيا المعلومات والانترنت لهذه الوظائف، والذي أصبح يعـرف بـالموارد البـشرية الإلكترونية، ومن ناحية اخرى فإن ادخال التكنولوجيا لوظائف الموارد البـشرية

يتطلب ان يتمتع الموظفين بمهارات ومعارف وخبرات تتواءم مع استخدام هـذه التكنولوجيا والتي من الممكن أن لا تكون متوفرة لدى الموظفين الحـاليين فـي الوزارات السعودية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حياصـات، 2005). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هـاوثرن (Hawthorne, 2004) التـي أشارت إلى وجود نقص الالتزام من قبل الادارة العليا والادارة الدنيا، وضـعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والفشل في النظر إلى التطوير التنظيمي كعملية مستمرة وطويلة الأجل، ومقاومة التغييـر، ونقـص كفـاءات الأفـراد الموظفين في دوائر الموارد البشرية.

2. أظهرت النتائج أن فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الوزارات السعودية جاءت متوسطة، وكان تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على اهداف الوزارة ورؤيتها المستقبلية المرتبة الأعلى بالنسبة لفقرات وظيفة تخطيط الموارد البشرية في حين احتلت الفقرة المتعلقة بتكامل خطـة المـوارد البـشرية مـع الخطـة الاستراتيجية للوزارة في المرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة ما تمت الاشـارة إليه ان تخطيط الموارد البشرية لا يستند إلى قاعدة بيانات شاملة عـن المـوارد البشرية، مما يجعلها أقل كفاءة في رفد متخذ القرار في الوزراة بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاستراتيجيات.

3. دلت النتائج على أن فاعلية تصميم وتحليل العمـل فـي الـوزارات الـسعودية متوسطة، وجاءت الفقرة المتعلقة (يستند تحليل العمل على أسـس موضـوعية) احتلت المرتبة الأعلى بالنسبة لفقرات وظيفة تصميم وتحليل العمـل فـي حـين احتلت الفقرة المتعلقة (يتوافق تصميم العمل في الوزارة مع هيكلهـا التنظيمـي) المرتبة الأخيرة. وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود فجوة بين التطويرات والتحديثات التي تتم في الوزرات السعودية وبين تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية، حيـث تتسم عملية التغيير في هذه الوزارات بالخوف من نتائج التغيير مما ينعكس على بطء إحداث التغيير بكافة جوانبه.

4. أشارت النتائج إلى أن فاعلية استقطاب وتعيين العاملين في الوزارت السعودية متوسطة، وجاءت الفقرة المتعلقة (تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الوزارة) احتلت المرتبة الأعلى في حين احتلت الفقرة المتعلقة (ترتبط سياسات استقطاب وتعيين الموظفين في الوزارة بالاحتياجات المستقبلية لها) المرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة إلى افتقار الوزارات السعودية إلى التخطيط المستقبلي للموارد البشرية وفقاً لاحتياجات الوزارات، والتغييرات التي من المتوقع ان تتطرأ على العرض والطلب من الموارد البشرية، وقد يعود سبب ذلك إلى افتقار الوزارات السعودية إلى قاعدة بيانات شاملة عن الموارد البشرية المتاحة في المجتمع المحلي.

5. أظهرت النتائج أن فاعلية تحفيز الموارد البشرية في الوزارت السعودية متوسطة، في حين جاءت الفقرة المتعلقة (ترتبط الحوافز والمكافآت بالأداء الوظيفي) احتلت المرتبة الأعلى في حين احتلت الفقرة المتعلقة (يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الوزارة التي اعمل بها باستمرار) المرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة بسبب البطء في إحداث التغيير، لتحقيق متطلبات العمل، وتوقعات واحتياجات العملاء، والذي ينعكس سلباً على كافة ممارسات الوزارات، لاسيما أن تطوير نظام الحوافز والمكافآت لابد ان يستند إلى بيانات تقدم معلومات دقيقة عن نظم الحوافز والمكافآت في السوق المحلي أو المنظمات المشابهة لتحقيق العدالة الاجتماعية، ومنع هجرة الموارد البشرية الكفؤة من هذه الوزارات.

6. بينت النتائج أن فاعلية تقييم اداء الموظفين في الوزارت السعودية جاءت متوسطة، وكانت الفقرة المتعلقة (يستند تقييم أداء الموظفين في الوزارة التي اعمل بها على معايير محددة وموضوعة مسبقاً) احتلت المرتبة الأعلى بالنسبة لفقرات وظيفة تقييم أداء الموظفين في حين احتلت الفقرة المتعلقة (تحقق معايير الأداء الموضوعة العدالة والمساواة بين الموظفين) المرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة ان معايير الأداء الموضوعة تستند إلى تحليل ووصف وظيفي لم يطرأ عليها عمليات تطوير وتحديث باستمرار، لذا كان من المتوقع أن لا تحقق العدالة بين الموظفين على الوجه المرغوب.

7. بينت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية متوسط، وأن بعد الرؤية الاستراتيجية احتل المرتبة الأولى في حين احتل بعد التعلم والنمو المرتبة الأخيرة، وكانت تصورات أفراد مجتمع الدراسة لهذه الأبعاد متوسطة. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارات السعودية تتبع المنهج التقليدي في تقييم أداء الموظفين، والذي يغطي أبعاد الأداء المؤسسي بشكل جزئي، لذا فإن هذه الوزارات مطالبة بتطوير معايير الأداء وفقاً للتوجهات الإدارية الحديثة. وهذا ما أشار إليه ستمبرجر (Stemberger, 2002) في دراسته التي بينت ضرورة اعطاء الاهمية المناسبة للموارد البشرية وقضاياها والى وجود ثغرات في الكفاءة، واهمية تحديد العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية ومقاييس الأداء المؤسسي.
8. أظهرت النتائج أن مستوى التعلم والنمو في الوزارت السعودية متوسط، حيث جاءت الفقرة المتعلقة (تقدم الوزارة دورات تدريبية للموظفين) احتلت المرتبة الأعلى في حين احتلت الفقرة المتعلقة (تقدم الوزارة الحوافز التشجيعية للموظفين لتشجيعهم على النمو) المرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة ارتباط الحوافز المقدمة للعاملين في الوزارات السعودبة بنائج تقييم الأداء في نهاية العام، ولا ترتبط هذه الحوافز بما يقدمه الموظفين من أفكار واعمال إبداعية تسهم في حل مشكلات العمل.
9. أشارت النتائج إلى أن مستوى اجراءات العمل في الوزارت السعودية متوسط، حيث جاءت الفقرة المتعلقة (يتم تبسيط اجراءات العمل باستخدام الأساليب الحديثة في تصميم العمل) احتلت المرتبة الأعلى في حين احتلت الفقرة المتعلقة (تحقق الاجراءات المتبعة في الوزارة رضا الموظفين) المرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة أن إجراءات العمل تتسم بالروتين، وغير مرنة في تحقيق متطلبات العمل المتغيرة، كما انها تنعكس على تحقيق رضا المراجعين من حيث نجاحها في تحقيق احتياجات وتوقعات المراجعين.
10. بينت النتائج أن مستوى رضا الجمهور في الوزارات السعودية متوسط، وجاءت الفقرة المتعلقة (يتم تقديم الخدمة للجمهور ببساطة وسهولة) احتلت

المرتبة الأعلى في حين احتلت الفقرة المتعلقة (تهتم الوزارة بالاتصال بجمهورها باستمرار لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم) المرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة ان الوزرات السعودية لا تولي الاهتمام بالجمهور، نتيجة للتقيد التام بالبيروقراطية، ومركزية اتخاذ القرار في هذه الوزارات.

11. أشارت النتائج إلى أن متستوى الرؤية الاستراتيجية في الوزارت السعودية جاء متوسط، وجاءت الفقرة المتعلقة (يعمل الموظفين على تحقيـق رؤيـة الـوزارة الاستراتيجية) احتلت المرتبة الأعلى في حين احتلت الفقـرة المتعلقـة (يمتلـك الموظفون المعرفة برؤية الوزارة الاستراتيجية المـستقبلية) المرتبـة الأخيـرة. وتُفسر هذه النتيجة أن الوزارات السعودية لم تحقق النجاح المتوقـع فـي خلـق وسائل اتصال كفؤة ومرنة بين الموظفين فيهـا، وعلـى مختلـف المـستويات الإدارية.

12. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطـيط المـوارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية فـي منطقـة الريـاض، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحياصات، 2005) التي توصـلت إلـى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، واتفقت كذلك هذه النتيجـة مـع نتيجة دراسة داتش (Dutch, 2004). كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية عـدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تحفيز الموارد البشرية، وتصميم وتحليل العمل) على الأداء المؤسسي فـي الـوزارات السعودية في منطقة الرياض. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حياصـات، 2005)، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كوستي (Costea, 2002) التي بينت ان مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في تطوير استراتيجية المنظمات عالي بالإضافة إلى مشاركة إدارة الموارد البشرية في وصـول المنظمـة إلـى التنافس وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة في الأرباح.

13. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تخطيط الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض. مما يدل على ان الوزارت تقوم بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، ومشاركة مختلف الادارات في التخطيط، بالاضافة الى مراجعة خطة الموارد البشرية وتكاملها مع الخطة الاستراتيجة للوزارة، مما ينعكس ايجاباً على الوزارة ككل.

14. اشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تصميم وتحليل العمل على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض. مما يدل على ان تحليل العمل في هذة الوزارت يستند على اسس موضوعية، بالاضافة الى توافق تصميم العمل في الوزارة مع هيكلها التنظيمي، بالاضافة الى الاستفادة من نتائج تصميم وتحليل العمل لتطوير الوظائف في الوزارة.

15. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية استقطاب وتعيين الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض. مما يدل على ان هناك استقطاب وتعيين الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية، بالاضافة الى تطوير اساليب استقطاب الموظفين، وان يتم اختيار الموظفين على اساس الكفاءة والخبرة.

16. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تحفيز الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض. مما يدل على ان الوزارة تقوم بمنح الحوافز والمكافات بناء على اسس موضوعية، بالاضافة الى ان الوزارة تقوم بتطوير نظام الحوافز والمكافات باستمرار، وان يرتبط نظام الحوافز بالاداء الوظيفي.

17. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم أداء الموظفين على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض. مما يدل على ان تقييم الاداء يستند على معايير محددة وموضوعة مسبقاً، وان هذة المعايير تحقق رضا الموظفين، وانة يتم ابلاغ الموظفين بنتائج تقييم ادائهم.

18. بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحـو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقـة الرياض تعزى للمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر).
19. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية في منطقة الرياض تعزى لمتغيرات (الخبرة، المستوى الوظيفي)، حيث كانت لصالح الفئة التي تتمتع بخبرة (أقل من 10 سنوات) والفئة (21-30) سنة، ولصالح رؤساء الدوائر.
20. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات (المؤهل التعليمي، الخبرة، العمر).
21. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي)، لصالح المدراء العامين ورؤسـاء الأقسام.

5.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز دور فاعلية تطبيق وظائف إدارة المـوارد البـشرية علـى تحـسين الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية، وهذه التوصيات:

1. تحقيق فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات السعودية، وذلـك عن طريق الآليات التالية:
   أ. اعادة النظر في تقييم اداء العاملين بحيث تكون اقرب الى الموضوعية والتطبيق العملي.
   ب. العمل على المزيد من التكامل بين الخطط الخاصة بالموارد البـشرية والخطة الاستراتيجية للوزارة.
   ج. تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمل في الوزارات السعودية مـع هياكلها التنظيمية.

د. العمل على ربط سياسات استقطاب وتعيين الموظفين في الوزارات السعودية بالاحتياجات المستقبلية لها.

ه. العمل على وضع معايير أداء تحقق العدالة والمساواة بين الموظفين في الوزارات السعودية.

2. تعزيز الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية عن طريق الآليات التالية:

أ. تعزيز تقديم الحوافز التشجيعية للموظفين لتشجيعهم على النمو والتطور.

ب. العمل على تطوير إجراءات العمل بما يحقق تطلعات واحتياجات وتوقعات مراجعي الوزارات السعودية.

المراجـــع

أ- المراجع العربية

أبو شيخة ، نادر أحمد (2001)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط(2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو علفة، عصام الدين (2005)، **اتجاهات معاصرة في إدارة المـوارد البـشرية: النظرية والتطبيق**، ط(1)، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

اسماعيل، نورا هاني (2005). **تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمتها في رفع أداء المنشآت العامة: نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين: دمشق.

بلوط، حسن (2002). **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهـضة العربية، بيروت، لبنان.

التمياط، حواس مشل (2007). **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علـى فاعليـة إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الحبيب، محمد ابراهيم، (2004). برنامج الجودة الشاملة، **مجلة جامعة الملك عبـد العزيز**، السنة الثانية، العدد الثاني.

حجازي، محمد (2005)، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الوفـاء لـدنيا الطباعة والتوزيع.

الحياصات، خالد محمد (2005). **علاقة كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة المـوارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسـسات الـصحفية الأردنيـة**، أطروحـة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان.

درة، عبد الباري إبراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم، (2008). **إدارة الموارد البـشرية في القرن الحادي والعشرين**، ط (1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

رشيد، مازن (2001). **إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية**، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان.

زويلف، مهدي حسن (2001). **إدارة الموارد البشرية كمدخل كمي**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

السالم، مؤيد، وصـالح، حرحـوش (2002). **إدارة المـوارد البـشرية: مـدخل استراتيجي**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

شاويش، مصطفى (1996). **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، دار الـشروق، عمان، الاردن.

الصيرفي، محمد (2003)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط(1)، عمـان: دار قنديل للنشر

الطائي، يوسف الحسين مؤيد العبادي هاشم (2006). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن.

طرطارة، سهيل الياس (2006). **أثر استخدام نظم المعلومات الادارية المحوسـبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

عباس، سهيلة (2006)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط(2)، عمـان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبدالباقي، عبدالرحمن (2000)، **إدارة الأفراد وإدارة العلاقات الإنسانية**، القـاهرة: مكتبة عين شمس.

عقيلي، عمر وصفي، (2005)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، ط (1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العميان، محمود (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع

العنزي، فرحان فيحان (2009**). اثر جودة نظم المعلومات الادارية علـى فاعليـة تخطيط الموارد البشرية في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية الـسعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

غنيم، مصطفى (2005). **إدارة الموارد البشرية**، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

الفارسي، خديجة بنت يوسف بن صالح (2006). **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزيـة فـي سـلطنة عمـان (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمـان، الاردن.

الكبيسي، عامر خضير (2005)، **إدارة الموارد البشرية فـي الخدمـة المدنيـة**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ماهر، أحمد (1999). **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

ماهر، أحمد (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: الدار الجامعية.

مصطفى، أحمد سيد (1999)، **إدارة الموارد البشرية: منظـور القـرن الحـادي والعشرون**، الزقازيق: جامعة بنها.

ميشيل، ارمسترونج (2004)، **المرجع الكامل في تقنيات الإدارة**، ترجمـة مكتبـة جرير، الرياض: مكتبة جرير.

الناطور، محمد (2000)، **تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسـة ميدانية لاتجاهات العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرمـوك: إربد، الأردن.

النجار، نبيل الحسيني، ومـصطفى، مـدحت (1992)، إدارة الأفـراد والعلاقـات الإنسانية، القاهرة: بدون دار نشر

نصيرات، فريد والخطيب، صالح (2005). "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية**، المجلد (32)، العدد (2)، 415-433.

الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، **إدارة الموارد البشرية: مـدخل اسـتراتيجي**، ط(2)، عمان: وائل للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية

Anthony, P.Perrevus , and Kacmar, K.m,(1999). **Human Resource Management : Astrategic Approach**. New York: The Dryden Press.

Boating, Asafo-Adjei Agyenim, 2007, **"The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)",** Unpublished Master Theses, Swedish School Of Economics and Business Administration: Swedish.

Charles, J., & Pineno, P, (2004), Balanced Scorecard Application and Model Building A survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, **Management Accounting Quarterly**, Fall Vol. (6), No. (1). Pp. 21-28.

Costea, Eleni (2002). The Role of Human Resource Management in Today Organization, the case of Cyprus in comparison with the European union, **Journal of European Industrial Training**, 26-6-2002: 261-268.

Davig, William; Elbert, Norb, & Brown Steve, (2004), Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard, **Sam Advanced Management Journal**, Winter, Pp. 18-23.

Dutch, Michael, Anthony, (2004), **Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Practices**, Unpublished PhD Thesis, University of Houston, sited on: 8/12/2004.

Fisher, Joseph, (1993), **Nonfinancial Performance Measures- Another Key to Strategically Adopted Cost Management,** The Free Press, New York.

Hendricks, Kevin; Menor, Larry & Wiedman, Christine, (2004), The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt ?, **Ivey Business Journal**, November/December, Pp. 1-18.

Madapusi, Arun, 2008, **"Aligning International Business, Human Resources & Information System Strategies"**, USA: Northeast Decision Sciences Institute Proceedings.

Kaplan R., & Atkinson A.A., (1998). **Advanced Management Accounting,** Prentice Hall,N.J, Third Edition,

Kaplan, R., & Norton, D, (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February, Pp. 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D, (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", **Harvard Business School Press**, September, Pp. 322-326.

Kaplan, R., & Norton, D, (2004), "The Strategy map: Guide to aligning intangible assets", **Strategy and Leadership**, 23:5, Pp. 10-17.

Kaplan, R., (1983), "Measuring Manufacturing Performance- A New Challenge for Managerial Accounting Research", **The Accounting Review**,Vol.VIII, No 4, pp 686-705.

Reeve, J., M., (1990), "The Impact of Continuous Improvement on the Design of Activity- Based Cost Systems", **Cost Management**, Summer, Pp. 43-50.

Hussain, Zahid; Wallace, James & Cornelius, Nelarine, E, 2007, "The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals", **Information & Management,** Vol. (44), Issue (1), P. 74-89

Schermerhorn, John, (1999). **Management**. New York: John Wiley, Inc.

Sternberger, William, Barry (2002). **The Changing role of the HR Function From An Administrative Transactional orientation into a Strategic Business Partnership**, (phD Union Institute and University), Available on: 14/7/2003. http://wwwlib.umi.com/dissertation/preview_all3091980.

Wheelen, L & Hunger, Davide . (2000), **Strategic Mangement,** New York : Addison Wesley.

الملحق (أ)

الاستبـــانة

استبانة

أخي الموظف/.................................المحترم

تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث بدراسة حول " اثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض" اكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة – جامعة مؤتة –، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة والمكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول مكون من ثلاث متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين، والجزء الثاني مكون من (24) فقرة تقيس فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، والجزء الثالث مكون من (20) فقرة تقيس الأداء المؤسسي.

أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بوضع إشارة (√) تحت الإجابة التي تراها مناسبة، علما بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

خلف الرشيدي

أولاً: الخصائص الشخصية والوظيفية

المؤهل التعليمي :	□ ثانوية فأقل	□ دبلوم
	□ بكالوريوس	□ دراسات عليا
الخبرة:	□ أقل من 10 سنوات	□ 11-20 سنوات
	□ 21-30 سنوات	□ 31 فأكثر
العمر:	□ 25 سنة فأقل	□ 26-33 سنة
	□ 34-41 سنة	□ 42 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي:	□ مدير عام	□ مدير دائرة
	□ رئيس قسم	□ موظف

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقـــــــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
أولاً: تخطيط الموارد البشرية						
1	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على اهداف الوزارة ورؤيتها المستقبلية					
2	تشارك مختلف الإدارات في تخطيط الموارد البشرية					
3	تتم مراجعة خطة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية وأوضاع سوق العمل					
4	تتكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للوزارة					
5	تستند خطة الموارد البشرية إلى تحليل القوى العاملة في الوزارة					
ثانياً: تحليل وتصميم العمل						
6	يستند تحليل العمل على أسس موضوعية.					
7	يتوافق تصميم العمل في الوزارة مع هيكلها التنظيمي.					
8	يوجد وصف للوظيفة التي اعمل بها.					
9	يتم الاستفادة من نتائج تصميم وتحليل العمل لتطوير الوظائف في الوزارة التي اعمل بها.					
ثالثاً: استقطاب وتعيين الموظفين						
10	يتم استقطاب الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية.					
11	يتم تطوير أساليب استقطاب الموظفين في ضوء احتياجات الوزارة.					
12	يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة.					
13	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الوزارة.					
14	تحقق سياسات استقطاب وتعيين الموظفين رضا الموظفين في الوزارة.					
15	ترتبط سياسات استقطاب وتعيين الموظفين في الوزارة بالاحتياجات المستقبلية لها.					

الرقم	الفقــــــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
رابعاً: تحفيز الموارد البشرية						
16	يتم منح الموظفين فـي الـوزارة الحـوافز والمكافآت بناء على أسس موضوعية.					
17	يتم تطوير نظام الحـوافز والمكافـآت فـي الوزارة التي اعمل بها باستمرار.					
18	ترتبط الحوافز والمكافآت بالأداء الوظيفي.					
19	يتم تطوير وتحسين نظام الأجور والرواتـب وفقاً لاحتياجات الموظفين.					
خامساً: تقييم أداء الموظفين						
20	يستند تقييم أداء الموظفين في الوزارة التي اعمل بها على معايير محددة وموضوعة مسبقاً .					
21	تحقق معايير تقييم أداء الموظفين رضا الموظفين في الوزارة التي اعمل بها.					
22	يتم ابلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم.					
23	يشارك الموظفين الإدارة في وضع معايير الأداء المعيارية					
24	تحقق معايير الأداء الموضوعة العدالة والمساواة بين الموظفين					

ثالثاً: الأداء المؤسسي

الرقم	الفقـــــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
أولاً: التعلم والنمو						
25	تقوم الوزارة باتخاذ الاساليب المناسبة لرفع مستوى تعلم الموظفين.					
26	تقدم الوزارة الحوافز التشجيعية للمـوظفين لتشجيعهم على النمو.					
27	تسمح انظمة الـوزارة بالتقـدم الـوظيفي للعاملين عند حـصولهم علـى مـؤهلات جديدة.					
28	تقدم الوزارة دورات تدريبية للموظفين.					
29	تقدم الوزارت بعثات اكاديمية للمـوظفين بالتعاون مع مؤسـسات التعلـيم العـالي المحلية والدولية.					
ثانياً: إجراءات العمل						
30	يتم تبسيط اجـراءات العمـل باسـتخدام الأساليب الحديثة في تصميم العمل.					
31	يتم تحسين اجراءات العمل وفقاً لوصـف وتوصيف الوظائف.					
32	تحقق الاجراءات المتبعة في الوزارة رضا الموظفين.					
33	يتم تبسيط إجراءات العمل وفقاً لخريطـة توزيع العمل.					
34	يتم تحسين البناء التنظيمي من اجل تطوير إجراءات العمل في الوزارة التـي اعمـل بها.					
35	يتم تطـوير إجـراءات العمـل لتواكـب المستجدات التكنولوجية والمعلوماتية.					
ثالثاً: رضا الجمهور						
36	تحقق الخدمات من قبـل الـوزارة رضـا المراجعين.					
37	يهتم المسؤولون في الوزارة ويتابعوا شكاوي					

الرقم	الفقـــــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	واقتراحات المراجعين.					
38	تهـتم الـوزارة بالاتـصال بجمهورهـا باستمرار لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم.					
39	يتم تقديم الخدمة للجمهور ببساطة وسهولة.					
رابعاً: الرؤية الاستراتيجية						
40	تمتلك الوزارة رؤية استراتيجية معلنة (رسالة الوزارة).					
41	يعمل الموظفين على تحقيق رؤية الوزارة الاستراتيجية.					
42	الرؤية الاستراتيجية للوزارة رؤية طويلة الأمد					
43	يستند التخطيط الاستراتيجي في الوزارة لرؤيتها الاستراتيجية.					
44	يمتلك الموظفون المعرفة برؤية الوزارة الاستراتيجية المستقبلية.					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. حلمي شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	أ. د. زياد يوسف المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
3	أ. د. عايد الوريكات	العلوم الاجتماعية	جامعة مؤتة
4	أ. د. مدحت الطراونة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
5	د. معتصم عبدالوهاب المجالي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
6	د. منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة مؤتة